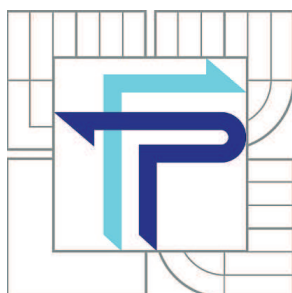


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS PLAN

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. IVO DUPAL

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JANA VAŠKOVIČOVÁ

BRNO 2012

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Dupal Ivo, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Podnikatelský záměr**

v anglickém jazyce:

**Business Plan**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

BARROW, C. Základy drobného podnikání. Praha : Grada Publishing s.r.o., 1995. 198 s. ISBN 80-7169-232-8.

FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha : Grada Publishing s.r.o., 1995. 184 s. ISBN 80-85623-20-X.

KONEČNÝ, M. Podniková ekonomika. 6. vyd. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2007. 184 s. ISBN 978-80-214-3465-3.

SYNEK, M., et al. Podniková ekonomika. Praha : C. H. Beck, 1999. 456 s. ISBN 80-7179-228-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jana Vaškovičová

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 06.05.2012

## **Abstrakt**

Ve své diplomové práci se zabývám podnikatelským záměrem na založení společnosti na výrobu sena. Součástí práce je stanovení výrobního plánu a poslání podniku. Práce také obsahuje cíle podniku v jednotlivých oblastech a výpočet bodu zvratu, stejně jako odhad finanční výkonnosti podniku.

## **Abstract**

In my master's thesis I deal with a business plan which concentrates on creating a hay-making company. In the thesis are determined production plan and the mission of the company. The work also contents company's goals in different areas and calculation of break-even point, as well as estimated financial performance of the company.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, seno, analýza trhu, bod zvratu, marketingový plán, finanční plán, výrobní plán, rizika

## **Key words**

Business plan, hay, market analysis, break-even point, marketing plan, financial plan, production plan, risks

## **Bibliografická citace**

DUPAL, I. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 82 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jana Vaškovičová.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 21. května 2012

.....

## **Poděkování**

Děkuji Ing. Janě Vaškovičové za vedení práce a za pomoc a rady, které mi při psaní závěrečné práce velmi pomohly.

## Obsah

Úvod.....	11
Cíle práce .....	12
1 Teoretická východiska práce .....	13
1.1 Právní formy podnikání.....	13
1.1.1 Živnosti ohlašovací .....	14
1.1.2 Živnosti koncesované .....	15
1.1.3 Osobní společnosti .....	15
1.1.4 Kapitálové společnosti .....	17
1.1.5 Družstvo.....	18
1.2 Analýzy .....	19
1.2.1 SWOT analýza .....	19
1.2.2 SLEPT analýza .....	21
1.2.3 Porterův model.....	21
1.2.4 Analýza bodu zvratu .....	22
1.3 Podnikatelský plán .....	24
1.3.1 Exekutivní souhrn .....	25
1.3.2 Popis podniku .....	25
1.3.3 Průzkum a analýza trhu.....	25
1.3.4 Výrobní nebo obchodní plán.....	26
1.3.5 Marketingový plán .....	26
1.3.6 Plán lidských zdrojů.....	26
1.3.7 Finanční plán.....	27
1.3.8 Zhodnocení rizik .....	29
1.4 Malé a střední podniky .....	30
1.4.1 Dělení podniků podle velikosti .....	30



1.4.2	Význam malých a středních podniků.....	31
1.4.3	Výhody malých podniků.....	33
1.4.4	Nevýhody malých podniků.....	34
2	Praktická část .....	35
2.1	Exekutivní souhrn .....	35
2.2	Popis podniku.....	36
2.3	Průzkum a analýza trhu .....	37
2.3.1	SLEPT analýza .....	37
2.3.2	SWOT analýza.....	41
2.3.3	Porterův model.....	50
2.4	Výrobní plán.....	54
2.5	Marketingový plán .....	59
2.5.1	Segmentace trhu.....	59
2.5.2	Marketingový mix.....	60
2.5.3	Marketingové cíle .....	63
2.6	Plán lidských zdrojů.....	63
2.6.1	Náklady na pracovníky .....	64
2.7	Finanční plán .....	64
2.7.1	Příjmy v jednotlivých letech .....	65
2.7.2	Výdaje v jednotlivých letech .....	66
2.7.3	Výsledek hospodaření v jednotlivých letech .....	72
2.7.4	Bod zvratu.....	74
2.8	Rizika projektu .....	75
2.8.1	Interní rizika.....	75
2.8.2	Externí rizika.....	76
2.8.3	Mapa rizik .....	78

Závěr .....	79
Zdroje .....	80
Literární zdroje .....	80
Elektronické zdroje .....	80
Právní předpisy .....	81
Seznam tabulek .....	81
Seznam obrázků .....	82

## Úvod

Za téma svojí diplomové práce jsem si zvolil Podnikatelský záměr. V rámci své práce budu vypracovávat plán na založení podniku na prodej sena. Při tvorbě svého podnikatelského záměru se při využití svých zkušeností v oblasti sena a svých znalostí nabytých při studiu pokusím připravit realistický plán na založení firmy, která by vyráběla a následně prodávala seno.

V první části se zaměřím na teoretické poznatky v oblasti podnikatelských plánů. Především se bude jednat o podobu samotného podnikatelského záměru a jeho jednotlivé součásti, ale také o různé formy podnikání, které lze využít při zakládání firmy.

Poté se pustím do sestavení vlastního podnikatelského plánu, který je základním dokumentem při zakládání či rozšiřování firmy. V tomto dokumentu vymezím různé aspekty svého budoucího podnikání. Jednotlivá řešení budou korespondovat s výsledky provedených analýz, které vymezí směr, kterým by se měl daný podnik vydat.

Výsledný dokument by měl být základním kamenem pro samotné vytvoření podniku, který by měl s pomocí tohoto plánu přežít těžké období po založení a stabilizovat svoji pozici na trhu s možností budoucího rozvoje.

V současné době působí na trhu se senem pro malé živočichy mnoho různých firem, a to nejen českých ale i zahraničních. Proto je klíčové znát své přednosti, které můžeme vůči konkurenci uplatnit a získat tak lepší postavení v rámci trhu. A právě toto je jedním z hlavních účelů podnikatelského plánu.

## Cíle práce

Jako hlavní cíl svojí práce jsem si vytyčil sestavení podnikatelského záměru, na jehož základě by bylo možné založit podnik, který by se zabýval výrobou sena pro drobné savce, jako jsou králíci, morčata, psouni či činčily.

Abych dosáhl tohoto hlavního cíle, stanovil jsem si několik dílčích cílů, které by mi měly napomoci na cestě ke splnění mého cíle primárního.

Prvním z dílčích cílů je zpracování teoretických poznatků týkajících se tématu podnikatelského záměru. Zpracování teorie o tomto tématu by mělo být prvním krokem k úspěšnému sestavení vlastního plánu.

Dalším dílčím cílem, který bych rád ve své práci naplnil, je analýza současné situace, která by mi měla pomoci pochopit, jaké existují možnosti ve vybraném segmentu podnikat.

Třetím dílčím cílem je sestavení dotazníku a provedení terénního výzkumu, který by odhalil skutečná přání zákazníků a jejich preference, když přijde na rozhodování při nákupu.

Dalším postupným cílem je sestavení marketingového plánu pro můj potenciální podnik tak, aby se vyráběný produkt dostal do povědomí a měl šanci uspět na trhu.

Následujícím dílčím cílem jsem si určil stanovení finančního plánu pro budoucí podnikání. Tento finanční plán bude vyjádřen především zjednodušenými účetními výkazy, které by měly napovědět o financích podniku v začátku působení.

Posledním postupným cílem, který by měl napomoci k naplnění hlavního cíle, je nalezení a zhodnocení rizik spojených s konkrétním podnikatelským záměrem.

## 1 Teoretická východiska práce

V teoretické části svojí práce se zaměřím na teorii týkající se podnikatelského plánu. Nejdříve vypracuji přehled forem podnikání, a poté se zaměřím na to, jak by měl vypadat samotný podnikatelský plán. Na konci se také zmíním o specifikách malých firem, což by minimálně ze začátku měla být charakteristika uvažované společnosti.

### 1.1 Právní formy podnikání

Podnikatelské subjekty můžeme rozdělit do dvou základních skupin, kterými jsou:

- fyzické osoby
- právnické osoby

Fyzické osoby mohou podnikat buď na základě živnosti, nebo na základě speciálního zákona. Na základě speciálního zákona mohou podnikat například veterináři, daňoví poradci, lékaři, advokáti a další. Ostatní podnikatelé se řídí živnostenským zákonem, který specifikuje živnosti. Pro získání živnostenského listu musí každý adept splňovat 3 obecné podmínky dané zákonem:

- dosažení věku 18 let
- způsobilost k právním úkonům
- bezúhonnost (prokazuje se výpisem z evidence Rejstříku trestů)

Živnosti můžeme rozdělit na: (15)

- živnosti ohlašovací
- živnosti koncesované

Právnické osoby se při své činnosti řídí obchodním zákoníkem. Mezi nejvýznamnější typy právnických osob patří:

- obchodní společnosti

- družstva

Obchodní společnosti můžeme dále rozdělit na společnosti osobní a společnosti kapitálové. Mezi osobní společnosti patří **veřejná obchodní společnost** a **komanditní společnost**. Mezi společnosti kapitálové řadíme **akciovou společnost** a **společnost s ručením omezeným**.

### 1.1.1 Živnosti ohlašovací

V rámci živnosti ohlašovací stačí, když podnikatel ohlásí provozování živnosti živnostenskému úřadu, který poté vydá žadateli živnostenský list. Samozřejmě pouze za předpokladu, že žadatel splňuje všechny zákonem předepsané požadavky. (15)

Oprávnění provozovat zvolenou činnost podle živnostenského zákona vzniká dnem podání ohlášení nebo jiným dnem pokud je na ohlášení takovýto uveden. (15)

Mezi ohlašovací živnosti patří: (15)

- živnosti řemeslné – k provozování tohoto druhu živnosti je potřeba odborná způsobilost, kterou žadatel prokáže například výučním listem či příslušným vysokoškolským diplomem
- živnosti vázané – k provozování živnosti vázané je třeba jiná odborná způsobilost, jako je například osvědčení o puncovníctví a zkoušení drahých kovů
- živnosti volné – u tohoto druhu živnosti není žádná podmínka odborné způsobilosti stanovena

Výčet řemeslných a vázaných živností je uveden v přílohách 1 a 2 živnostenského zákona.

Mezi výhody podnikání na základě živnosti patří (15):

- administrativní nenáročnost
- nízké počáteční náklady

Jako nevýhody podnikání na základě živnosti se jeví především (15):

- ručení celým svým majetkem
- limitovaný přístup ke kapitálu ve srovnání s obchodními společnostmi

### **1.1.2 Živnosti koncesované**

Živnosti koncesované se od živností ohlašovacích odlišují tím, že k provozování živnosti potřebuje podnikatel souhlas příslušného živnostenského úřadu (udělení koncese). V příloze číslo 3 živnostenského zákona jsou uvedeny koncesované živnosti, stejně jako požadované odborné či další potřebné způsobilosti a všechny další podmínky, které musí žadatel pro získání koncese splnit. (15)

Po podání žádosti o vydání koncese má úřad 30 dní na poskytnutí odpovědi. V případě, že žádost o koncesi nesplňuje předepsané požadavky, vrátí ji správní orgán žadateli k doplnění a stanoví lhůtu, ve které je žadatel povinen úpravy provést.

Oprávnění provozovat koncesovanou živnost vzniká dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese. (15)

### **1.1.3 Osobní společnosti**

#### **Veřejná obchodní společnost**

„Veřejnou obchodní společností je společnost, ve které alespoň dvě osoby podnikají pod společnou firmou a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem.“ (17)

Veřejná obchodní společnost může být založena nejméně dvěma společníky. (15)

Mezi hlavní výhody veřejné obchodní společnosti můžeme zařadit (13):

- netřeba základní kapitál
- osobní právnická osoba

Hlavními nevýhodami veřejné obchodní společnosti jsou (13):

- ručení celým svým majetkem
- zákaz konkurence
- v případě odchodu předposledního společníka zaniká celá společnost

### **Komanditní společnost**

„Komanditní společnost je společnost, v níž jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku (komanditisté) a jeden nebo více společníků celým svým majetkem (komplementáři).“  
(17)

Komanditní společnost je vedena pouze komplementáři. Naproti tomu komanditisté mají pouze kontrolní pravomoc. Zákaz konkurence platí v případě komanditní společnosti pouze pro komplementáře. (11)

Mezi největší výhody komanditní společnosti řadíme (11):

- není nutnost základního kapitálu
- pro komanditisty neplatí zákaz konkurence

Nevýhodami komanditní společnosti jsou především (11):

- nemožnost komanditistů rozhodovat o chodu společnosti
- ručení komplementářů celým jejich majetkem



### 1.1.4 Kapitálové společnosti

#### Akciová společnost

Akciová společnost je taková společnost, která má základní kapitál rozvržen na určitý počet akcií majících svou nominální hodnotu. (15)

Akciová společnost může být založena buď nejméně jednou právnickou osobou, nebo alespoň dvěma osobami fyzickými. (15)

Základní kapitál musí nabývat hodnoty alespoň 2 000 000 Kč, v případě veřejné nabídky akcií je hodnota minimálně požadovaného základního jmění zvýšena na 20 000 000 Kč. (15)

V případě akciové společnosti je ručení za závazky omezeno na majetek společnosti. Akciová společnost je řízena svým představenstvem, jehož členové navenek společnost zastupují. (15)

Mezi výhody této formy podnikání patří (15):

- omezené ručení vlastníků na majetek společnosti
- možnost získání kapitálu na kapitálových trzích
- relativně lehká převoditelnost majetkového podílu

Největší nevýhody akciové společnosti jsou (15):

- administrativní náročnost založení podniku
- vysoký minimální základní kapitál

#### Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným může být založena minimálně jedním, maximálně však padesáti společníky. Za své závazky odpovídá celým svým majetkem, její společníci ručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu. (12)

Základní kapitál společnosti s ručením omezeným musí být nejméně 200 000 Kč, přičemž každý společník musí vložit nejméně 20 000 Kč a zároveň musí být částka vkladu každého ze společníků dělitelná 1 000. (12)

Statutárním orgánem společnosti s ručením omezeným je jeden či více jednatelů, kteří nesou veškerou právní odpovědnost za chod podniku a jsou oprávněni jménem firmy jednat.

Výhody společnosti s ručením omezeným jsou (12):

- omezené ručení za závazky společnosti
- relativně nízká hodnota základního kapitálu
- relativně snadné založení

Nevýhody společnosti s ručením omezeným jsou především (12):

- omezení počtu společníků
- nutnost vedení účetnictví

### **1.1.5 Družstvo**

„Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů.“ (17)

Družstvo musí tvořit nejméně pět fyzických osob nebo dvě právnické osoby. Za své závazky odpovídá družstvo celým svým majetkem. (15)

Minimální základní kapitál družstva je stanoven na 50 000 Kč. (15)

Mezi hlavní výhody družstva patří: (10)

- jednotliví členové neručí za závazky družstva
- možnost přistoupení dalších členů
- možnost založení družstva i pro nepodnikatelské účely

Jako hlavní nevýhody družstva lze vidět: (10)

- relativně tvrdý zákaz konkurence
- alespoň 5 zakladatelů (případně 2 právnické osoby)

## 1.2 Analýzy

Při sestavování podnikatelského záměru bývá používáno několik různých analýz, které by měly pomoci k úspěšnému dokončení takového plánu. Mezi tyto analýzy můžeme zařadit:

- SWOT analýzu
- SLEPT analýzu
- Porterův model
- analýzu bodu zvratu

Každá z těchto analýz má svou vypovídací hodnotu vzhledem ke konkrétnímu projektu.

### 1.2.1 SWOT analýza

Analýza SWOT poskytuje pohled na vnitřní prostředí firmy, stejně jako na prostředí vnější. V rámci SWOT analýzy jsou rozebrány **silné** a **slabé stránky** vybrané společnosti, a také **příležitosti** a **hrozby**, které jsou generovány okolím podniku. Všechny tyto čtyři kategorie bývají standardně zaznamenávány v matici, která může vypadat následovně: (16)



Obrázek 1: SWOT analýza

Zdroj: (16)

Na základě zjištěných dat je poté možno formulovat strategie pro budoucí rozvoj firmy, které zohledňují různé oblasti SWOT analýzy. Tyto strategie dělíme do 4 různých skupin: (16)

- Max – max strategie – v rámci této strategie se společnost zaměřuje na maximální využití svých silných stránek a na využití příležitostí, které se jí nabízejí
- Max – min strategie – pokud společnost zvolí tuto strategii, tak se snaží o co nejlepší využití svých silných stránek za účelem eliminace hrozeb
- Min – max strategie – tato strategie má za cíl omezit slabé stránky firmy při co nejvyšším využití příležitostí
- Min – min strategie – poslední strategií je strategie min – min, která se zaměřuje na omezení slabých stránek společnosti a zároveň na odbourání hrozeb

### 1.2.2 SLEPT analýza

V rámci SLEPT analýzy sledujeme okolí a jeho vliv na náš podnik/projekt, nejen v současnosti, ale také v budoucnosti, pomocí 5 skupin faktorů: (5)

- sociální faktory – v této oblasti sledujeme například demografický vývoj či různé sociální aspekty, jako je třeba životní úroveň obyvatelstva, dostupnost potenciálních zaměstnanců a další
- legislativní faktory – v rámci legislativních faktorů se zaměřujeme na právní předpisy, které se vztahují k oboru, ve kterém budeme operovat, a jejich vývoj
- ekonomické faktory – ekonomické faktory zahrnují především makroekonomické ukazatele (HDP, inflace...) a dále například daňovou soustavu a její vývoj
- politické faktory – v této oblasti je pozornost soustředěna na politickou situaci v zemi, postoj vlády k podnikům, jaká je celková politická situace v zemi nebo třeba i situaci na regionální úrovni
- technologické faktory – zde je sledována úroveň technologií potřebných k zamýšlenému podnikání, případně úroveň podpory vývoje a inovací ve vybraném sektoru, včetně výše finančních prostředků investovaných veřejným sektorem do vědy a vývoje

Tato analýza nám poskytuje přehled o současné podobě a budoucnosti těchto oblastí se zaměřením na ty části zmíněných oblastí, které mají vztah k našemu podniku/projektu.

### 1.2.3 Porterův model

Porterův model 5 konkurenčních sil se zaměřuje na pět faktorů, které určují pozici firmy na trhu. Mezi těchto pět faktorů patří: (5)

- vyjednávací síla zákazníků – v této kategorii sledujeme rozvržení našich zákazníků, jejich počet a objem produkce jimi odebrané, z čehož se poté vychází při určení jejich vyjednávací síly
- vyjednávací síla dodavatelů – u dodavatelů sledujeme jejich velikost a důležitost

- rivalita konkurenčních firem působících na trhu – u konkurentů sledujeme jejich cenovou politiku, marketingové aktivity a produktovou politiku
- hrozba vstupů nových konkurenčních firem – sledujeme, jaká je možnost, že by do odvětví vstoupil další konkurent, který by mohl ohrozit pozici našeho podniku; vstupu mohou bránit některé faktory, například vládní regulace, kapitálová náročnost založení a provozování podniku v odvětví a další
- hrozba substitutů – tato kategorie vypovídá o faktu možnosti nahrazení našeho produktu výrobkem či výrobky jinými

#### 1.2.4 Analýza bodu zvratu

Při analýze bodu zvratu určujeme, kdy se vyrovnají náklady na produkci s výnosy z prodeje. Určujeme tedy množství produkce, od kterého podnik generuje zisk. Pro výpočet množství odpovídající bodu zvratu se využívá následující vzorec: (3)

$$Q_{BZ} = F / (c - v)$$

kde

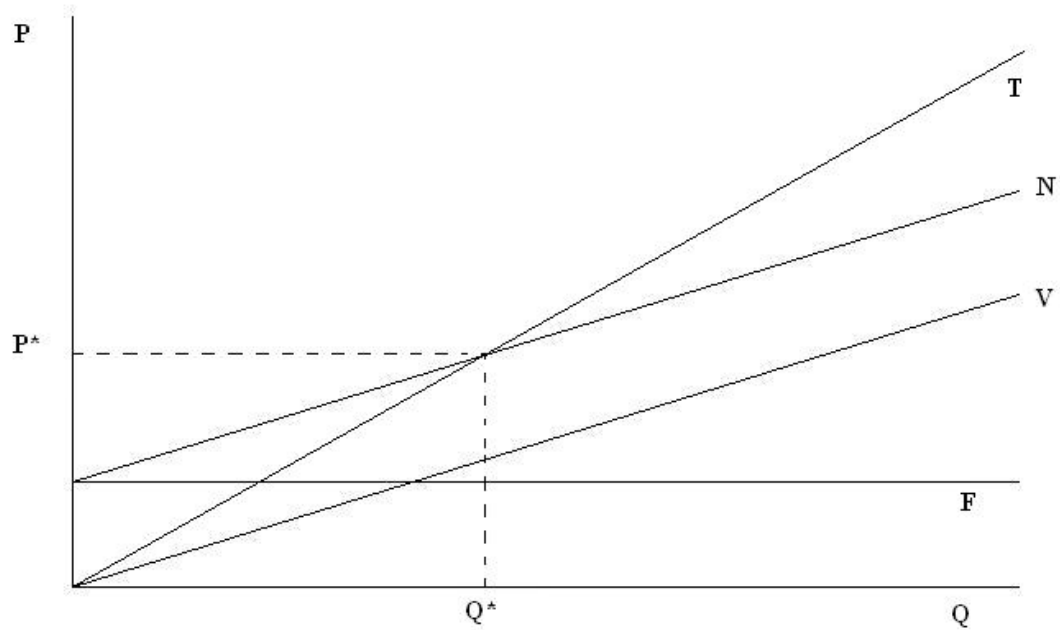
$Q_{BZ}$  – množství produkce odpovídající bodu zvratu

F – fixní náklady ve sledovaném období

c – cena za jednotku produkce

v – variabilní náklady na jednotku produkce

Výsledky lze zanést do obrázku, který zobrazuje nákladové funkce a funkci tržeb. Průsečík funkce celkových nákladů a celkových tržeb nám ukazuje množství výroby odpovídající bodu zvratu. Graf bodu zvratu může vypadat následovně:



Obrázek 2: Bod zvratu

Zdroj: Vlastní tvorba

### 1.3 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je dokument, který vymezuje podnikatelské cíle a strategii, která má vést k jejich dosažení. Podnikatelský plán definuje také vizi a poslání společnosti. (7)

Podnikatelský plán slouží pro podporu rozhodování zainteresovaných subjektů. Rozlišujeme dvě kategorie úloh, které podnikatelský plán plní (7):

- externí
- interní

Interní úloha podnikatelského plánu spočívá především ve funkci dokumentu, který slouží jako podklad pro plánování a koordinaci dílčích aktivit firmy.(7)

Mimo koordinaci a plánování aktivit firmy slouží podnikatelský plán také pro kontrolu, kdy srovnáváme data predikovaná v původním dokumentu se skutečným stavem na konci příslušného období. Toto srovnání nám poskytuje náhled na úroveň splnění cílů podniku. (7)

Externí úloha spočívá ve využití podnikatelského plánu pro komunikaci s mimopodnikovými subjekty. Především se jedná o případné investory, kteří na základě podnikatelského plánu rozhodují, zda své prostředky svěří do konkrétního podniku. V podnikatelském plánu hledají perspektivu výdělku při zvážení všech možných rizik. Může se jednat o investory, kteří jednají s autorem plánu o založení podniku, ale stejně tak může jít pouze o zvýšení kapitálu společnosti již existující. (7)

Samotný podnikatelský plán můžeme rozdělit na několik částí, mezi které můžeme zařadit:

- exekutivní souhrn
- popis podniku
- průzkum a analýza trhu
- výrobní nebo obchodní plán



- marketingový plán
- plán lidských zdrojů
- finanční plán
- zhodnocení rizik

### **1.3.1 Exekutivní souhrn**

Tato část podnikatelského plánu se sice dává hned na úvod celého dokumentu, ale vypracovává se většinou až jako poslední. Jako poslední se vypracovává, protože jde o shrnutí nejdůležitějších faktů obsažených v samotném podnikatelském plánu.

Pokud podnikatelský záměr slouží jako nástroj k získání investora pro podnik, pak se investor většinou zaměří právě na exekutivní souhrn a po jeho prostudování se rozhodne, zda bude vůbec pokračovat ve zvažování podnikatelského plánu a investice do navrhovaného projektu.

### **1.3.2 Popis podniku**

V této části se uvádí název firmy, jaký předmět podnikání si podnik zvolil, stejně jako právní formu podnikání. Další údaje, které se v této sekci objevují, jsou popis okolí (například demografického, geografického), stav prostor využívaných k podnikání a jejich vlastnická struktura a poté také omezení, se kterými se může podnik potýkat.

### **1.3.3 Průzkum a analýza trhu**

Tato část podnikatelského plánu sestává z různých analýz, mezi které řadíme především:

- SLEPT analýza
- Porterův model
- analýza bodu zvratu
- SWOT analýza

#### **1.3.4 Výrobní nebo obchodní plán**

V rámci výrobního plánu se v podnikatelském plánu specifikuje, co bude podnik vyrábět, jaké množství bude ve sledovaném období vyrábět a kde se bude výrobní proces odehrávat.

V obchodním plánu je stanoveno, jaké množství kterého zboží bude podnik prodávat, a od kterých dodavatelů bude nakupovat. Je nutné stanovit také kritéria výběru dodavatelů.

#### **1.3.5 Marketingový plán**

Marketingový plán by měl obsahovat formy propagace podniku a jeho konkrétních nabízených produktů. V marketingovém plánu bývá zahrnut budoucí plán marketingových akcí, včetně rozpočtu vyčleněného na marketingové aktivity.

Je také nutné v rámci marketingového plánu stanovit ukazatele, na základě kterých bude poté provedeno vyhodnocení jednotlivých nástrojů navržených v plánu.

V každém marketingovém plánu je nutné si stanovit cíle a poté vyhodnocovat jejich dosažení.

#### **1.3.6 Plán lidských zdrojů**

Plán lidských zdrojů má za úkol určení zabezpečení veškerých procesů v podniku zaměstnanci. Zde se uvádí, kolik pracovníků bude v každém z úseků podniku (výroba, obchod, personální).

V této části podnikatelského plánu je také nutno uvést, jaké zaměstnance bude společnost vyhledávat či dosazovat na jednotlivé pozice, zda bude třeba vysokoškolsky

vzdělané pracovníky, technicky zaměřené adepty či zda budou stačit na některé činnosti pouze brigádníci.

### 1.3.7 Finanční plán

V rámci finančního plánu se zaměřujeme především na:

- kapitál
- majetek
- investice

V této sekci podnikatelského plánu je potřeba naplánovat strukturu a potřebné množství kapitálu pro podnik. Je nutné zvážit, zda je podnik schopen získat potřebné finance z vlastních zdrojů, nebo bude nutné využít možnosti cizího kapitálu.

Co se týče majetku, musíme určit, jakým majetkem bude společnost disponovat, a dále musíme určit strukturu stálého a oběžného majetku.

Další oblastí, která je obsažena ve finančním plánu, jsou investice. V této sekci jsou zmíněny zamýšlené investice včetně jejich vyhodnocení a ukazatelů určujících jejich efektivitu.

Součástí finančního plánu je také vyčíslení plánovaných tržeb za výrobky či služby a nákladů potřebných na provozování společnosti.

Finanční plán je v blízké souvislosti s podnikovými výkazy, mezi které řadíme:

- rozvahu
- výkaz zisků a ztrát
- výkaz cash-flow

Rozvaha je účetní výkaz, který zobrazuje stav majetku podniku a zdroje krytí tohoto majetku. Mezi aktiva můžeme zařadit dlouhodobý majetek, peníze, zásoby či

pohledávky. Do pasiv podniku (zdroje krytí) řadíme základní kapitál, nerozdělené zisky, fondy, rezervy či závazky. Základem rozvahy je rovnost hodnoty aktiv a pasiv.

Rozvaha se sestavuje na začátku každého období činnosti podniku, stejně jako na konci každého období. Samozřejmě, že rozvahu sestavuje i začínající podnik.

Zjednodušené zobrazení rozvahy je v následující tabulce:

Rozvaha	
Aktiva	Pasiva
<b>A Stálá aktiva</b>	<b>D Vlastní kapitál</b>
<i>A1 Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>D1 Základní kapitál</i>
<i>A2 Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>D2 Kapitálové fondy</i>
<i>A3 Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>D3 Fondy tvořené ze zisku</i>
<b>B Oběžná aktiva</b>	<i>D4 Výsledek hospodaření běžného roku</i>
<i>B1 Zásoby</i>	<i>D5 Výsledek hospodaření minulých let</i>
<i>B2 Krátkodobé pohledávky</i>	<b>E Cizí zdroje</b>
<i>B3 Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>E1 Rezervy</i>
<i>B4 Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>E2 Krátkodobé závazky</i>
<b>C Ostatní aktiva</b>	<i>E3 Dlouhodobé závazky</i>
	<i>E4 Bankovní úvěry a výpomoci</i>
	<b>F Ostatní pasiva</b>
<b>Aktiva celkem</b>	<b>Pasiva celkem</b>

Tabulka 1: Rozvaha

Zdroj: Vlastní tvorba

Výkaz zisků a ztrát zachycuje hospodaření sledované společnosti v běžném roce. Sleduje tržby a náklady a jejich odečtením získáváme výsledek hospodaření.

Strukturu výkazu zisků a ztrát znázorňuje následující tabulka:

Výkaz zisků a ztrát
<b>A1 Tržby za prodej zboží</b>
<b>A2 Náklady na prodané zboží</b>
<b>A3 Obchodní marže (A1-A2)</b>

<b>B1 Tržby za prodej vlastních výrobků</b>
<b>B2 Výrobní spotřeba</b>
<i>B3 Přidaná hodnota (B1-B2+A3)</i>
<b>B4 Osobní náklady</b>
<b>B5 Daně, poplatky a jiné náklady</b>
<b>B6 Odpisy</b>
<i>B7 Provozní výsledek hospodaření (B3-B4-B5-B6)</i>
<b>C1 Finanční výnosy</b>
<b>C2 Finanční náklady</b>
<i>C3 Výsledek hospodaření z finančních operací (C1-C2)</i>
<b>D1 Výsledek hospodaření před zdaněním (B7+C3)</b>
<b>D2 Daň z příjmů</b>
<i>D3 Výsledek hospodaření z běžné činnosti (D1-D2)</i>
<b>E1 Mimořádné výnosy</b>
<b>E2 Mimořádné náklady</b>
<b>E3 Daň z mimořádné činnosti</b>
<i>E4 Výsledek hospodaření z mimořádné činnosti (E1-E2-E3)</i>
<b>F Výsledek hospodaření za účetní období</b>

Tabulka 2: Výkaz zisků a ztrát

Zdroj: Vlastní tvorba

### 1.3.8 Zhodnocení rizik

Tato část podnikatelského plánu se zaměřuje na identifikaci a ohodnocení rizik, která jsou spojena s podnikem.

Cílem analýzy a hodnocení rizik je zvýšit pravděpodobnost úspěchu a minimalizovat nebezpečí neúspěchu. (2)

Nejprve musíme identifikovat potenciální rizika, poté je nutné určit význam jednotlivých rizik pro podnik. Nakonec musíme určit metody jak nejvýznamnější rizika snížit nebo odstranit.

## 1.4 Malé a střední podniky

### 1.4.1 Dělení podniků podle velikosti

Rozdělení podniků podle velikosti se většinou provádí podle počtu zaměstnanců podniku a podle obratu, který vybraný podnik vyprodukuje během jednoho roku. Existuje několik různých variant jak tyto podniky rozdělit. Pro naše účely použijeme rozdělení, které se využívá v souvislosti s fondy Evropské unie. Toto členění rozděluje podniky na:

- drobné podniky
- malé podniky
- střední podniky
- velké podniky

Drobné podniky jsou dle tohoto členění podniky, které splňují následující podmínky:

- méně než 10 zaměstnanců
- roční obrat nepřesahuje 2 miliony Eur

Pro malé podniky jsou kritéria následující:

- 10 až 49 zaměstnanců
- roční obrat nepřesahuje 10 milionů Eur

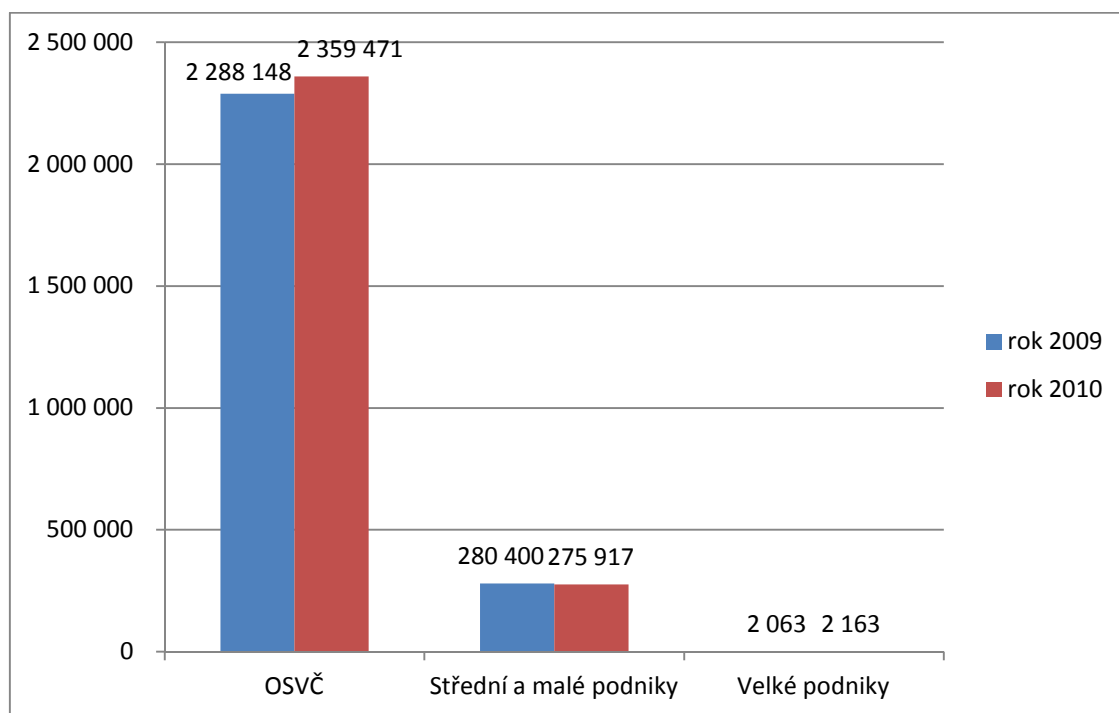
Střední podniky jsou definovány jako podniky, které vyhovují těmto kritériím:

- 50 až 249 zaměstnanců
- roční obrat nepřesahuje 43 milionů Eur

Velké podniky jsou ostatní podniky, které nelze zařadit ani do jedné z výše jmenovaných kategorií. Znamená to, že buď mají 250 a více zaměstnanců, nebo mají roční obrat větší než 43 milionů Eur.

### 1.4.2 Význam malých a středních podniků

V naší ekonomice převládají malé a střední podniky, zvláště pokud zařadíme do této kategorie i osoby samostatně výdělečně činné. Tyto podniky operují v mnoha různých oborech. Následující graf nám ukazuje počet jednotlivých podniků v letech 2009 a 2010:



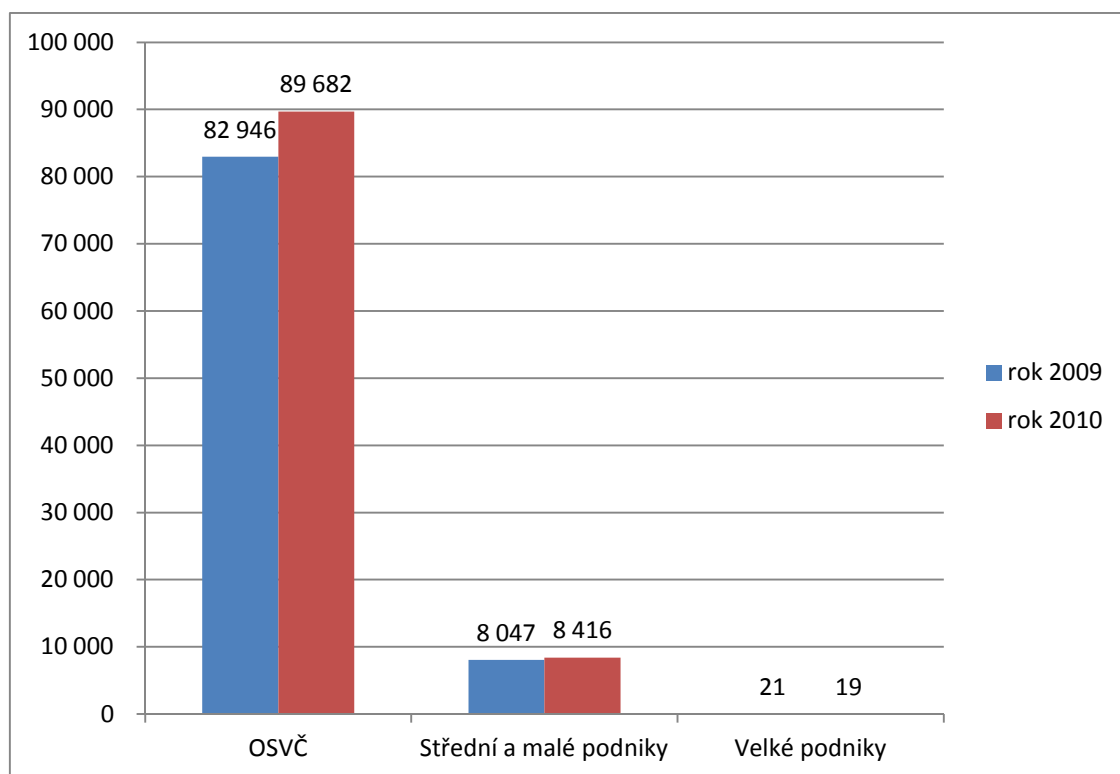
Graf 1: Počty podniků celkem

Zdroj dat: (14)

V grafu můžeme vidět, že v České republice dominují podniky jednotlivce. Pokud srovnáme počet malých a středních podniků, vidíme, že malých a středních podniků je mnohonásobně více než podniků velkých.

Pokud srovnáme jednotlivé roky, vidíme, že narostl počet osob samostatně výdělečně činných a mírně narostl i počet velkých podniků. Počet malých a středních podniků naproti tomu mírně klesl. Toto může být způsobeno tím, že některé společnosti se mezi těmito roky dostaly do kategorie velkých podniků, ale samozřejmě i tím, že některé podniky přestaly existovat.

Pokud se podíváme speciálně na oblast zemědělství, vidíme, že menší odchylky ve vývoji jednotlivých typů společností oproti celkovému trendu, jak to znázorňuje následující graf:



**Graf 2: Počty podniků zemědělství, lesnictví a rybářství**

*Zdroj dat: (14)*

Vidíme, že i v této oblasti podnikání převažují osoby samostatně výdělečně činné. Středních a malých podniků je mnohonásobně více než velkých podniků.

Co se týče meziročního vývoje, došlo k růstu počtu podniku jednotlivců, stejně jako k růstu počtu malých a středních podniků. Velké podniky zaznamenaly pokles, kdy se jejich počet snížil o 2 podniky.

Z dat vidíme, že malých a středních podniků je v naší ekonomice obrovské množství. Každý z těchto podniků má svůj význam pro ekonomiku. Velké podniky mohou využívat ty menší jako subdodavatele.



Drobné podniky hrají významnou roli ve všech oborech podnikání od výrobních sektorů, přes obchodní sekci až po poskytování služeb.

### 1.4.3 Výhody malých podniků

Mezi výhody menších podniků patří především (8):

- citlivost ke změnám
- inovativnost
- tvorba pracovních příležitostí

Citlivost ke změnám je u malých podniků na daleko vyšší úrovni, než u velkých společností. Malý podnik je schopen reagovat na situaci na trhu velmi rychle. V době recese velké firmy omezují některé své aktivity a malé podniky se mohou chytit příležitosti a uvolněný segment trhu obsloužit. (8)

Malé firmy mají tendenci být inovativnější než velké podniky. Velké podniky se snaží většinou o různá menší zlepšení produktu. U malých podniků lze pozorovat tendenci k inovaci produktu a vývoji nového. (8)

Malé firmy jsou nositelem inovací především z následujících důvodů (1):

- méně restriktivních organizačních prvků
- větší prostor pro individuální iniciativu
- inovace je nezbytná podmínka přežití na trhu
- manažeři jsou více zainteresováni na realizaci inovace (manažer bývá často vlastník či spoluvlastník)
- pro velké firmy může být např. z obchodních důvodů lepší provádět jen menší inovace
- pracovníci oddělení výzkumu a vývoje ve velkých firmách mají tendenci se specializovat, kdežto pracovníci v malých firmách mají tendenci být univerzálnější

Vzhledem k množství malých a středních firem je jasné, že tyto firmy tvoří velké množství pracovních míst. I když každý z podniků najme jenom několik zaměstnanců, jejich množství je takové, že ve výsledku najmou daleko více lidí než podniky velké.

#### 1.4.4 Nevýhody malých podniků

Nevýhody malých podniků se soustřeďují především do následujících oblastí (8):

- výroba
- marketing

V oblasti výroby je největším problémem malých podniků nízký objem výroby. Z toho plyne nemožnost užívat úspor z rozsahu. Malé podniky nemohou nakupovat velké množství materiálu, při kterém by mohly získat množstevní slevy a výhodnější dodací podmínky. (8)

V oblasti marketingu je obtížné z pozice malého podniku ovlivňovat své potenciální zákazníky vzhledem k omezenému rozpočtu na propagaci a reklamu. Problém může být také v oblasti cenové politiky, protože pokud malý podnik vyrábí výrobek, který může být substituován výrobkem jiné, větší firmy, pak povětšinou přebírá cenu tohoto podniku. Pokud je výrobek firmy jedinečný, tak může cenu stanovovat sám s ohledem na poptávku na trhu. (8)

## 2 Praktická část

V praktické části svojí práce se zaměřím na sestavení konkrétního podnikatelského záměru pro svoje budoucí podnikání. Struktura tohoto plánu bude kopírovat tu navrženou v předchozí části. Tento plán by měl sloužit jako základ pro založení podniku.

### 2.1 Exekutivní souhrn

Tento podnikatelský plán se zabývá založením podniku na výrobu, balení a prodej sena. Seno bude baleno ve dvou různých velikostech – 500 g balení a 1 kg balení. Jako formu podnikání jsem po důkladném zvažování zvolil fyzickou osobu, protože jde o formu, která je na založení velice jednoduchá a finančně nenáročná. Nepočítám ale, že by podnik fungoval jako fyzická osoba do nekonečna. Časem by měla přijít změna právní formy a to nejspíše na společnost s ručením omezeným.

Posláním mého podniku bude: „Poskytnout chovatelům domácích mazlíčků to nejlepší seno.“

Z tohoto motta je jasné, že společnost bude klást velký důraz na kvalitu produkce, která bude její nejvýznamnější silnou stránkou. Další významnou silnou stránkou, která by měla přispět k rozvoji společnosti, budou stálí odběratelé, které budou představovat řetězce maloobchodních prodejen s chovatelskými potřebami. Pro svůj rozvoj se bude podnik snažit využít příležitostí, které se mu naskytanou, a to především rozšíření portfolia, případně shánění nových odběratelů.

Společnost bude charakterizována jako drobný podnik, kdy většinu činností zvládnu svépomocí a pouze na několik časově ne příliš náročných operací budu využívat brigádníky. Z toho vyplývá, že náklady, které budou s podnikem souviset, nebudou nijak velké a bude pro podnik daleko jednodušší produkovat zisk.

Podle předběžných odhadů by měl podnik hned od prvního roku činnosti, kterým bude rok 2013, generovat zisk, který by se měl postupně zvyšovat a během prvních pěti let fungování by měl přesáhnout hranici 1 milionu Kč, přičemž v prvním roce fungování by měl zisk dosahovat necelých 600 000 Kč.

## 2.2 Popis podniku

Podnik, který plánuji založit, bude nést název Seno Dupal, který již naznačuje, v jaké oblasti bude podnikání probíhat. Podnik se bude zabývat:

- výrobou sena
- balením sena
- prodejem sena

Jako právní formu podnikání jsem si zvolil fyzickou osobu, protože je nejméně náročná z hlediska formálního a je jednoduché podnikání zahájit. Dále je také plusovým faktorem nenutnost vedení účetnictví a dále také malá náročnost na finanční prostředky.

Předmětem podnikání bude výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách živnostenského zákona.

Na začátku své činnosti se bude jednat o podnik jednotlivce, který můžeme zařadit podle členění v souladu s Evropskou unií do kategorie drobných podniků. Podnik bude mít jediného zaměstnance, pouze v případě nutnosti přijde na řadu najímání brigádníků na krátkodobou výpomoc.

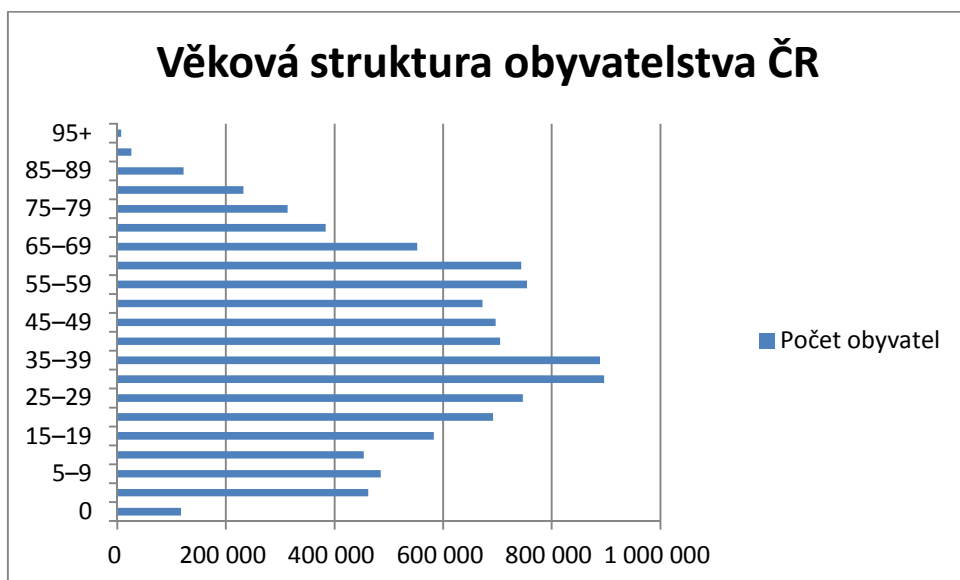
Posláním firmy bude „Poskytnout chovatelům domácích mazlíčků to nejlepší seno.“

## 2.3 Průzkum a analýza trhu

### 2.3.1 SLEPT analýza

#### *Sociální oblast*

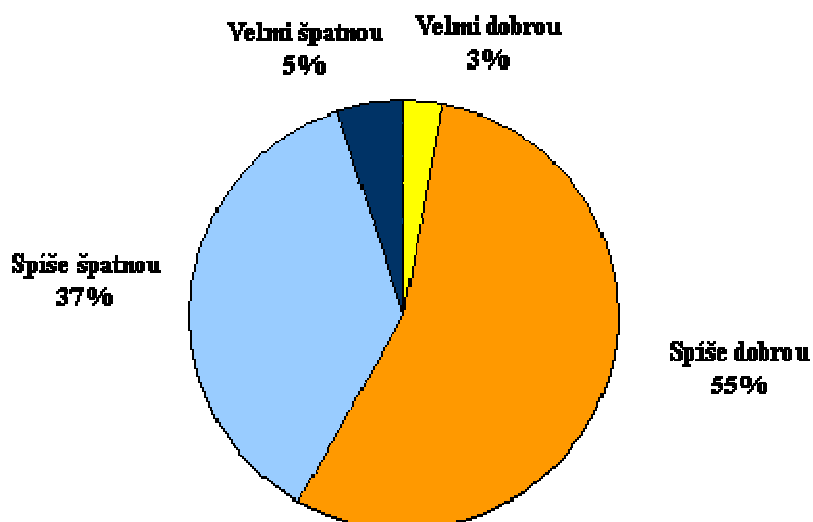
Mezi zákazníky firmy by se měli řadit především chovatelé drobných zvířat, kteří svým mazlíčkům musí kupovat seno buď jako krmení nebo jako podestýlku. Malé hlodavce, pro které je seno určeno především, nakupují zákazníci především kvůli dětem, kterým pořizují zvířata především jako dárky. Z tohoto důvodu je důležitý demografický vývoj populace v České republice, konkrétně věkové složení obyvatelstva. Věková struktura obyvatelstva České republiky z roku 2010 je znázorněna následujícím grafem:



Graf 3: Věková struktura obyvatelstva ČR

Zdroj dat: Český statistický úřad – Statistická ročenka 2011

Dalším ukazatelem, který můžeme sledovat v sociální oblasti, je životní úroveň obyvatelstva. Pro tento ukazatel využijí výzkum společnosti STEM z října 2011, kdy byla celkem 1277 respondentům starším 18 let položena otázka na to, jak vnímají svou současnou životní úroveň. Výsledky ukazuje následující graf:



**Graf 4: Vnímání životní úrovně obyvateli ČR**

*Zdroj: STEM, Trendy 10/2011*

Z grafu můžeme vidět, že nadpoloviční část obyvatel vnímá svou současnou životní úroveň jako dobrou.

### ***Legislativní oblast***

V legislativní oblasti se zaměříme na zákony, které se budou nejbližší vztahovat k mému podnikání. Mezi tyto zákony patří především:

- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání – tento zákon vymezuje podmínky podnikání na živnostenský list a vymezuje seznam různých oborů, který si podnikatelé mohou zvolit. V mém případě se jedná o založení živnosti volné ve výrobě, obchodu a službách neuvedených v přílohách živnostenského zákona.
- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník – obchodní zákoník upravuje podnikání jako takové, a také se zabývá jednotlivými druhy obchodních společností. V případě budoucí změny právní formy podnikání nabudou tyto údaje o obchodních společnostech na významu.
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví – zákon o účetnictví definuje povinnosti podniků vést účetnictví. Stanovuje také, za jakých podmínek je společnost

povinná vést účetnictví. Pro moji firmu bude potřebné sledovat splnění podmínek pro vedení účetnictví.

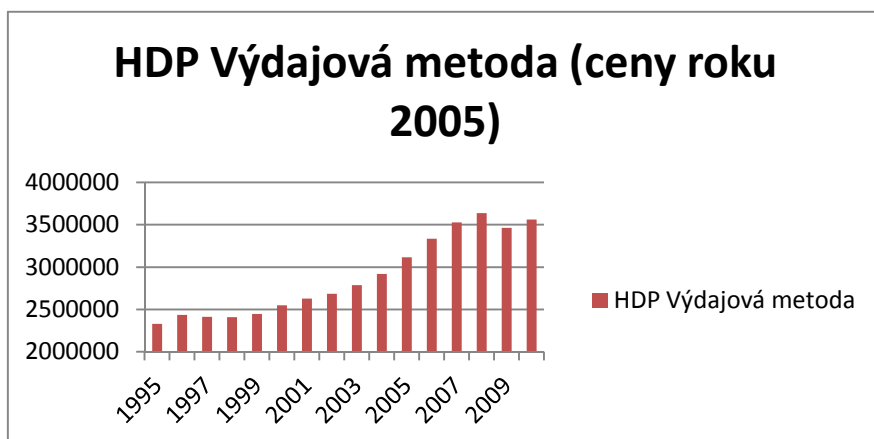
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů – tento zákon je klíčový pro určení daní ze získaných peněz, ať již se jedná o fyzickou či právnickou osobu. Je zde stanovena sazba jednotlivých daní stejně jako stanovení rozdělení zdanitelných příjmů či slev na daních. Tento zákon podléhá relativně časté novelizaci, a proto je nutno sledovat vývoj v tomto předpisu.
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty – zákon o DPH upravuje povinnost podnikatelů odvádět daň z přidané hodnoty a její sazbu. Tato sazba se v poslední době mění, stejně jako probíhá diskuse o snížené sazbě daně z přidané hodnoty. V dalších letech se má sazba daně dále měnit, a je proto nutné sledovat její vývoj. Jako podnikatel musím též sledovat, kdy jsem povinen odvádět daň z přidané hodnoty.

### ***Ekonomická oblast***

Ekonomickou oblast popíšeme několika ukazateli. Mezi tyto ukazatele můžeme zařadit především hrubý domácí produkt, inflaci a nezaměstnanost.

### ***Hrubý domácí produkt***

Vývoj hrubého domácího produktu od roku 1995 znázorňuje následující graf:



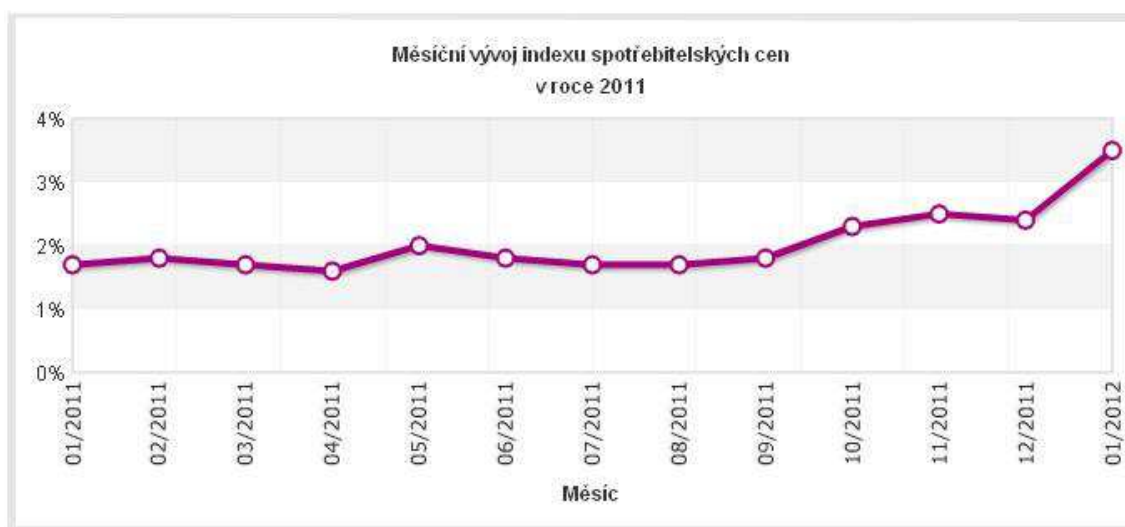
Graf 5: HPD Výdajová metoda v cenách roku 2005 (mil. Kč)

Zdroj dat: ČSÚ

Z grafu můžeme pozorovat, že hrubý domácí produkt od roku 1995 postupně rostl, ale v roce 2009 zaznamenal propad, který byl způsoben hospodářskou krizí. V roce 2011 podle předběžných odhadů vzrostl hrubý domácí produkt oproti roku 2010 přibližně o 1,7 %. V roce 2011 byl hrubý domácí produkt tažen především zpracovatelským průmyslem. Naopak propad zaznamenalo stavebnictví.

## ***Inflace***

Vývoj inflace od ledna 2011 do ledna 2012 je zobrazen následujícím grafem:



**Graf 6: Inflace**

*Zdroj: Český statistický úřad*

Z grafu můžeme vyčíst, že inflace se v posledních měsících pohybovala okolo 2 %, ale výrazně vzrostla na začátku roku 2012. Tento vzrůst může být způsoben změnou zákona o dani z přidané hodnoty. Průměrná meziroční míra inflace v roce 2011 byla na úrovni 1,9 %. (15)

## ***Politická oblast***

Na současné politické scéně můžeme vidět nejednotnost v prioritách jednotlivých partají. Nyní je v České republice pravicová vláda, která preferuje prozatím jednotnou



daň z příjmů fyzických osob. Snaha je v současné době naplnit státní kasu změnami v oblasti daně z přidané hodnoty. Pokud by se dostala k moci levice, nejspíše by se snažila o změnu daně na progresivní sazby a nejspíš by i „míchala“ s daní z přidané hodnoty.

Z těchto důvodů je nutné sledovat politickou situaci v zemi. V naší republice je bohužel normálním jevem, že opozice téměř výhradně kritizuje vládnoucí strany a jejich snažení a bohužel diskuse o potřebných a zamýšlených úpravách mezi vládou a opozicí je buď dost kostrbatá, nebo vůbec žádná. Navíc situaci nepomáhá ani aktivita nejrozumnějších zájmových skupin, které neváhají, a pokud mohou, tak „poradí“ politikům, co mají dělat a jaké změny provést.

### *Technologická oblast*

V technologické oblasti je třeba se zaměřit na balící technologii a její současný stav a budoucí vývoj. Otázka balení je klíčová pro celý podnik, neboť obal je důležitou součástí výsledného produktu. V současné době je na trhu několik technologií, které umožňují balení sena, ale nevypadá to, že by se na trhu s přístroji na balení objevil nějaký převratný stroj, který by tuto práci zjednodušil.

Dalšími věcmi, které budou využívány při produkci, budou zemědělské stroje a nářadí. U nářadí jako jsou vidle či hrábě netřeba sledovat nějaký vývoj, protože stávající úroveň těchto nástrojů je pro práci naprosto dostatečná. Zemědělské stroje, traktor, sběrací vůz či žačka, procházejí jistým vývojem a nové produkty jsou schopny zjednodušit a zrychlit práci. Ovšem je nepravděpodobné, že by v budoucnosti došlo k nějakému radikálnímu zlepšení strojů.

### **2.3.2 SWOT analýza**

Ve SWOT analýze vymezím největší silné a slabé stránky, které by mělo mé podnikání mít a také příležitosti a hrozby, které by mohli mít vliv na podnikání. V každé z těchto

oblastí pak jednotlivé faktory zhodnotím podle důležitosti na škále uvedené v následující tabulce:

Bodové hodnocení	Význam
5	Velmi významné
4	Významné
3	Středně významné
2	Málo významné
1	Nevýznamné

Tabulka 3: Hodnotící škála

Zdroj: Vlastní tvorba

### Silné stránky

Mezi silné stránky podniku řadím především následující:

- Kvalita produktu
- Ekologičnost
- Stálí odběratelé
- Omezená úroveň užití strojů

**Kvalita produktu** – kvalita produktu je základem úspěchu každého podniku. V mém případě bude kvalita zaručena tím, že seno bude obraceno ručně pomocí hrábí. Seno se tak moc „neotluče“ a navíc „kupkování“ sušeného sena by mělo napomoci ke správné míře sušiny ve výsledném produktu.

**Ekologičnost** – tento faktor bude zaručen tím, že většina práce bude probíhat pouze manuálně. Stroje budou využívány pouze k sečení travních porostů a ke svážení sena z luk. Ostatní práce budou probíhat pouze pomocí lidské práce, a tedy nebudou zatěžovat životní prostředí zbytečnými zplodinami.

**Stálí odběratelé** – co se týče odběratelů, mělo by se jednat především o řetězce maloobchodních prodejen chovatelských potřeb a obchody s chovatelskými potřebami. Prodej mého sena by měl probíhat skrze vybrané obchody, které dosahují poměrně

stabilní úrovně prodeje sena. V případě, že budou odběratelé spokojeni, nebude problémem stálý objem produkce směrem k těmto společnostem.

**Omezená úroveň užití strojů** – vzhledem k faktu, že velká část výrobního procesu nebude vyžadovat využití strojů, nebude nutné využít velké finanční prostředky na zajištění produkce.

Hodnocení jednotlivých položek je vyjádřeno v následující tabulce:

Název	Hodnocení
Kvalita produktu	5
Ekologičnost	3
Stálí odběratelé	4
Omezená úroveň užití strojů	4

Tabulka 4: Hodnocení silných stránek

*Zdroj: Vlastní tvorba*

Nejdůležitější silnou stránkou je bezpochyby kvalita produktu, protože ta je základním předpokladem pro úspěch každého podniku. Důležitými faktory jsou také stálí odběratelé a omezená úroveň užití strojů.

Mít stálé odběratele, u kterých vím, že jim prodám své produkty, je velmi důležité z hlediska plánování produkce a odbytu. Vzhledem k zavedenému jménu odběratelů bude snazší dostat produkt do povědomí koncových zákazníků.

Omezené užití zdrojů ulehčuje situaci při zakládání podniku, neboť nebude nutné shánět velké finanční prostředky, díky kterým by mohl být pořízen hmotný majetek.

### *Slabé stránky*

Mezi slabé stránky podniku řadím především:

- Úzké portfolio
- Neznámá značka

- Nekvalitní obalový materiál
- Sezónnost

**Úzké portfolio** – v případě zamýšleného podnikání jde o výrobu pouze jediného produktu – sena. Tento fakt může být problémem, pokud se tento výrobek neprosadí na trhu. Sázka na jediný produkt v začátku se nemusí vyplatit.

**Neznámá značka** – jako nová značka na trhu se můžu potýkat s negativní reakcí některých zákazníků, kteří již nakupují zavedené značky. Tento problém může pomoci odstranit prodej přes prostředníka, konkrétně skrze síť maloobchodních prodejen s chovatelskými potřebami.

**Nekvalitní obalový materiál** – v rámci zachování nízkých výrobních nákladů budeme v začátcích využívat méně kvalitní obalový materiál na balení sena.

**Sezónnost** – problémem výroby sena je, že se jedná o aktivitu, kterou lze provozovat pouze po určitou část roku. Možnost, jak tento problém řešit je, že vyrobíme takové množství sena, že nám vystačí na balení na celou zimu.

Hodnocení jednotlivých slabých stránek je vyjádřeno v následující tabulce:

Název	Hodnocení
Úzké portfolio	4
Neznámá značka	4
Nekvalitní obalový materiál	5
Sezónnost	2

Tabulka 5: Hodnocení slabých stránek

*Zdroj: Vlastní tvorba*

Nejvýznamnější ze slabých stránek je dle mého názoru nekvalitní obalový materiál, protože obal je ta část produktu, která může velmi ovlivnit chování zákazníka v rovině koupit/nekoupit. Obal tedy může do značné míry omezit kvalitní produkt, takže zákazník preferuje konkurenci.

Dalšími významnými slabými stránkami jsou úzké portfolio a neznámá značka. V současnosti jsou zákazníci zvyklí na zavedené značky a nebude jednoduché dostat do jejich povědomí značku novou, která navíc na rozdíl od konkurenčních bude spoléhat pouze na jeden produkt.

Sezónnost nevidím jako příliš významný problém, protože období zimy jde relativně snadno překlenout tím, že budeme balit seno vyrobené v průběhu roku.

### ***Příležitosti***

Příležitosti, kterých může firma využít, jsou:

- Prodej do zahraničí
- Internetový obchod
- Rozšíření portfolia
- Vlastní kamenný obchod
- Noví odběratelé
- Prezentace na sociálních sítích

**Prodej do zahraničí** – na začátku činnosti podniku by měla být odbytištěm výhradně Česká republika. V delším časovém horizontu by ale bylo možné uvažovat o prodeji našeho výrobku či výrobků i do jiných států a získat tak možnost vstoupit na nové trhy. Tento proces by mohl proběhnout s pomocí sítí maloobchodních prodejen chovatelských potřeb, které buď již operují v zahraničí, nebo které uvažují o rozšíření svého působení za hranice našeho státu.

**Internetový obchod** – internetový obchod by mohl být faktorem, který by podpořil zviditelnění produktu a jednoduchou dostupnost. Je ovšem otázkou, zdali by bylo smysluplné zřízovat e-shop založený pouze na jednom produktu. Spíše by bylo rozumnější mít širší nabídku zboží, které by bylo dostupné na internetu.

**Rozšíření portfolia** – podnik, který se zaměřuje na jeden jediný produkt, se může setkat s problémy v případě výpadku v objemech prodeje tohoto výrobku. Proto se jeví jako logická snaha rozšířit portfolio výrobků o několik dalších. V mém případě by se mohlo jednat o výrobu slámy, různých druhů bylin či podestýlky. Pro výrobu podestýlky by ovšem bylo nutné získat strojní vybavení, a proto by tato část připadala v úvahu pouze za předpokladu, že by byly k dispozici finanční prostředky.

**Vlastní kamenný obchod** – tento bod naráží na podobná úskalí jako internetový obchod, ale navíc je ještě třeba brát v potaz, že by musela být v obchodě přítomna obsluha. Samozřejmostí je nutnost adekvátního výběru zboží, kterého je potřeba, dle mého názoru, mít ještě větší množství než v případě obchodu internetového.

**Noví odběratelé** – v začátcích fungování podniku počítám s prodejem výrobků prostřednictvím dvou sítí maloobchodních řetězců s chovatelskými potřebami. Postupem času by bylo dobré získat další odběratele, kteří by prezentovali a prodávali mnou vyráběný produkt.

**Prezentace na sociálních sítích** – v současné době jsou obrovským fenoménem sociální sítě, kde se sdružuje obrovské množství lidí, a proto vidím jako příležitost v budoucnu prezentovat svůj podnik na sociálních sítích jako je Facebook či Twitter. Na těchto sítích je možné oslovit velké množství potenciálních zákazníků a nabídnout jim vlastní produkt.

Hodnocení jednotlivých příležitostí je zobrazeno v následující tabulce:

Název	Hodnocení
<b>Prodej do zahraničí</b>	3
<b>Internetový obchod</b>	3
<b>Rozšíření portfolia</b>	5
<b>Vlastní kamenný obchod</b>	2
<b>Noví odběratelé</b>	5
<b>Prezentace na sociálních sítích</b>	4

Tabulka 6: Hodnocení příležitostí

Zdroj: Vlastní tvorba

Jako největší příležitosti vidím rozšíření portfolia a získání nových odběratelů. Co se týče nových produktů, šlo by především o výrobu slámy, která by sloužila jako podestýlka pro hlodavce, především pro psouny prérivé. Získání smluv s novými odběrateli bude záležet na zájmu o náš produkt, ale myslím si, že by mělo být mým cílem mít co nejvíce stálých odběratelů.

Další významnou příležitostí je prezentace výrobku na sociálních sítích, a to především z důvodu snadného dosažení mnoha potenciálních zákazníků bez nutnosti velkých investic.

Zbylé příležitosti již nejsou tak významné, a to proto, že v současné situaci není dle mého názoru příliš pravděpodobné, že by se v konkurenci řetězců mohl uchytit samostatný obchod či e-shop s omezenou nabídkou. Prodej do zahraničí by mohl nabýt na významu, ale v nejbližší době si myslím, že k němu nedojde. V delším časovém horizontu si ale myslím, že by to mohla být dobrá výzva – dobýt evropské trhy.

## **Hrozby**

Faktory, které ohrožují podnik, jsou:

- Konkurence
- Počasí
- Internetový obchod
- Ztráta odběratelů
- Nová legislativa

**Konkurence** – v oblasti prodeje sena se na českém trhu vyskytuje mnoho různých firem, ale největšími konkurenty mého podniku by měly být firmy Limara, Seno Malina a Šumavské seno. Tyto tři firmy se nejvíce blíží výrobkem tomu produktu, který bych chtěl i já vyrábět. V současné době se také snaží prosadit některé zahraniční firmy, které se zabývají primárně výrobou míchaných krmiv pro drobná zvířata. Mezi tyto

společnosti patří především anglický Supreme a německá firma Vitakraft, která se snaží proniknout na český trh se senem z Polska.

**Počasí** – produkce sena je ze značné části závislá na počasí. V případě nadměrných či trvalých dešťů může být ohrožena kvalita sena. Pokud bude naopak příliš sucho, tak může být objem sena nižší než předpokládaný. Je tedy jasné, že tento obor podnikání je zčásti závislý na počasí.

**Internetový obchod** – v současné době existuje mnoho internetových obchodů, které se sice nezabývají krmivem pro zvířata, ale čím dál více se snaží rozšiřovat svoji nabídku i o takovéto produkty. Tyto obchody se pak snaží srazit cenu co nejnižší, k čemuž jim pomáhají nižší náklady na provoz, než je tomu v případě obchodů kamenných, a tlačí tak na výrobce, aby snižovali výrobní náklady. Pokud se jim nedaří výrobní náklady snížit, pak je mohou čekat krušné chvíle v boji o přežití.

**Ztráta odběratelů** – v případě, že bych přišel o některého ze stálých odběratelů, nastal by problém co s vyrobeným objemem sena, protože tito odběratelé by ode mne měli získávat velké objemy výrobků. Proto by bylo nutné nahradit ztraceného odběratele jiným, což by mohlo v rámci českého trhu být značným problémem.

**Nová legislativa** – poslední mnou zmíněnou hrozbou je nová legislativa. Tento bod se může týkat omezení podnikání v oblasti zemědělství na živnostenský list, stejně jako změn sazeb jednotlivých daní či změna odvodů na sociální a zdravotní pojištění. V současné době ovšem nic nenasvědčuje tomu, že by se měla v některé z těchto oblastí udát dramatická změna, která by mohla vážně ohrozit chod podniku.

V následující tabulce je uvedeno hodnocení jednotlivých hrozeb:

Název	Hodnocení
Konkurence	4
Počasí	3
Internetový obchod	3
Ztráta odběratelů	5



Jako největší hrozbu vidím ztrátu dodavatelů, protože při odebíraných objemech výrobků by mohl být problém některého z nich nahradit. Významnou hrozbou jsou samozřejmě konkurenti, kteří již působí na trhu. Je třeba se zaměřit nejen na české ale i zahraniční, především Vitakraft, který se snaží proniknout do České republiky s polským senem, které sice není tak kvalitní, ale je levnější, a proto může přilákat mnoho zákazníků.

Dalšími mnou identifikovanými hrozbami jsou internetový obchod a počasí. Internetové obchody mohou ovlivnit výrobce sena tlakem na snížení cen, ale myslím si, že v případě kvalitního sena nebude až takový problém získat zákazníky i při vyšších cenách. Co se týče počasí, tak to vykazuje v oblasti Vysočiny relativní stabilitu a lze tedy předpokládat, že jeho vliv na produkci sena nebude nijak extrémní.

Poslední hrozbou je legislativa, ale v této oblasti si nemyslím, že by bylo nebezpečí vzhledem k chystanému podniku příliš veliké.

### 2.3.3 Porterův model

V Porterově modelu se zaměřím na vyjednávací sílu odběratelů a dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, rivalitu mezi konkurenty stávajícími a hrozbu substitutů. Každou z těchto pěti oblastí ohodnotím na následující škále:

Bodové hodnocení	Význam
5	Velmi vysoká
4	Vysoká
3	Středně vysoká
2	Nízká
1	Velmi nízká

Tabulka 8: Hodnotící škála - Porterův model

*Zdroj: Vlastní tvorba*

#### *Vyjednávací síla dodavatelů*

Co se týče dodavatelů, půjde u mého podnikání především o dodavatele plastových obalů, do kterých se bude seno plnit a poté prodávat. Výrobci plastových obalů najdeme na trhu v České republice mnoho, přičemž se většina z nich snaží konkurovat cenou vzhledem k tomu, že kvalita je více či méně standardizována. Proto mohu v případě nespokojenosti s kvalitou služeb a produktů jednoho dodavatele přejít k dodavateli jinému s téměř nulovými náklady.

Proto hodnotím vyjednávací sílu dodavatelů stupněm **2**, tedy jako **nízkou**.

#### *Vyjednávací síla odběratelů*

Mezi mé odběratele budou patřit téměř výhradně řetězce maloobchodních prodejen s chovatelskými potřebami. V České republice se jedná především o dvě sítě prodejen. Tyto sítě jsou hlavním distribučním kanálem ve věcech domácích mazlíčků. Vzhledem

k faktu, že pokud bych se nedohodl s nimi, je velmi malá možnost jak adekvátně nahradit tak velký odběr produkce, který by se měl dostat do celé republiky, je jejich vliv na mé podnikání obrovský.

Z výše zmíněných důvodů hodnotím vyjednávací sílu odběratelů stupněm **5**, tedy jako **velmi vysokou**.

### *Hrozba vstupu nových konkurentů*

Trh se senem je poměrně nasycený, ale bariéry vstupu téměř neexistují, protože vyrábět seno může kdokoli, kdo si pronajme či koupí kus louky a pár starších strojů, které nejsou nijak závratně drahé. Na druhou stranu tento segment trhu neslibuje žádné astronomické výdělků, které by mohly přilákat nějaké „velké ryby“.

Proto hodnotím hrozbu vstupu nových konkurentů na trh stupněm **3**, tedy jako **středně vysokou**.

### *Rivalita firem působících na trhu*

V současné době panuje na trhu se senem poměrně velká konkurence, která čítá několik desítek firem. Pro mé podnikání je ovšem podstatných pouze několik větších, které se dokážou prosadit i ve větších řetězcích chovatelských potřeb. Z těchto je třeba vypíchnout nově příchozí zahraniční firmy, které by mohly ohrozit pozici výrobců tuzemských.

Současné firmy na trhu se snaží soutěžit spíše odlišením svých výrobků, například obalovým materiálem (Supreme) či různými přísadami (Limara, Seno Malina), než cenou. Jediným podnikem, který tlačí cenu sena dolů je Vitakraft, který jej produkuje v Polsku. Je ovšem otázkou zda nepreferuje nízkou cenu na úkor kvality.

Z výše zmíněných důvodů hodnotím rivalitu firem působících na trhu stupněm **4**, tedy jako **vysokou**.

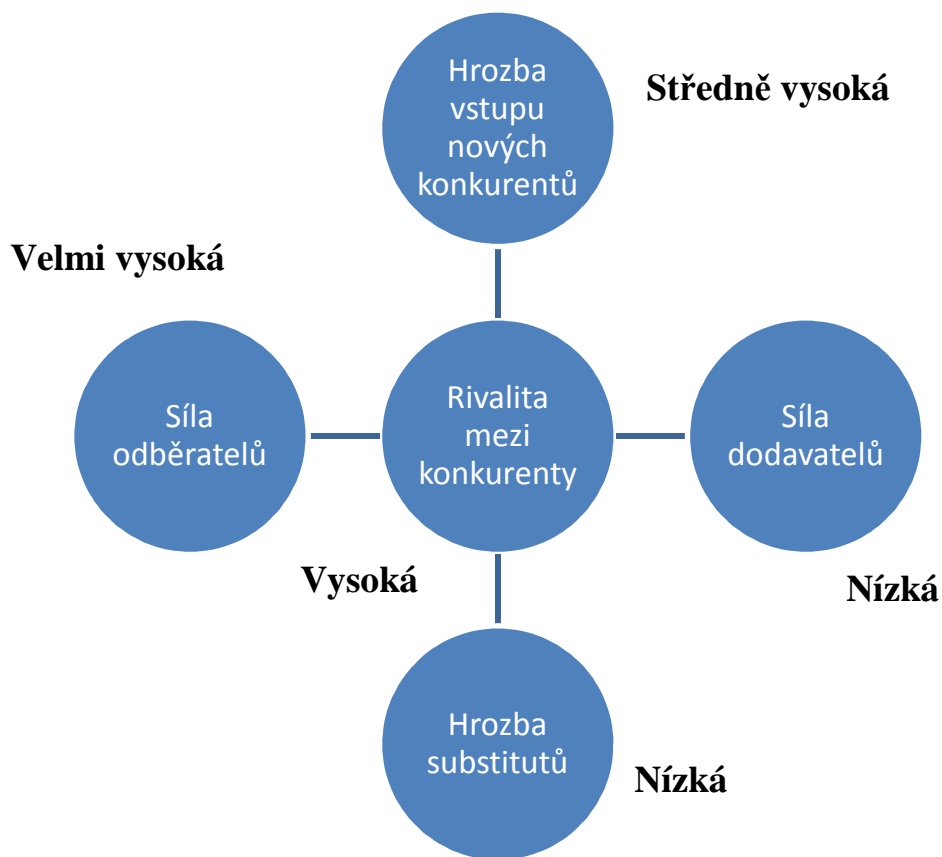
### *Hrozba substitutů*

Pokud budeme přemýšlet nad substituty sena, tak se bude jednat především o krmení pro hlodavce. Takových produktů můžeme najít na trhu spousty, ale jsou to spíše nepřímé substituty, protože vlákninu, která je obsažena v seně, mohou sice zčásti jiná krmiva nahradit, ale těžko se nahrazuje efekt, kdy králík či morče nebo psoun využívá seno ke zlepšení zažívání.

Pokud by chtěl konečný zákazník využívat seno jako podestýlku pro svého domácího mazlíčka, tak má na výběr daleko více produktů, kterými může seno nahradit od dřevěných pelet, přes slámu po kukuřičnou podestýlku. Pokud bychom seno uvažovali jako podestýlku, pak je hrozba substitutů daleko větší než v případě sena jako krmení.

Ale jelikož mé seno by mělo sloužit především jako krmivo, tak hodnotím hrozbu substitutů stupněm **2**, tedy jako **nízkou**.

Hodnocení všech pěti výše zmíněných oblastí je přehledně zobrazeno následujícím obrázkem:

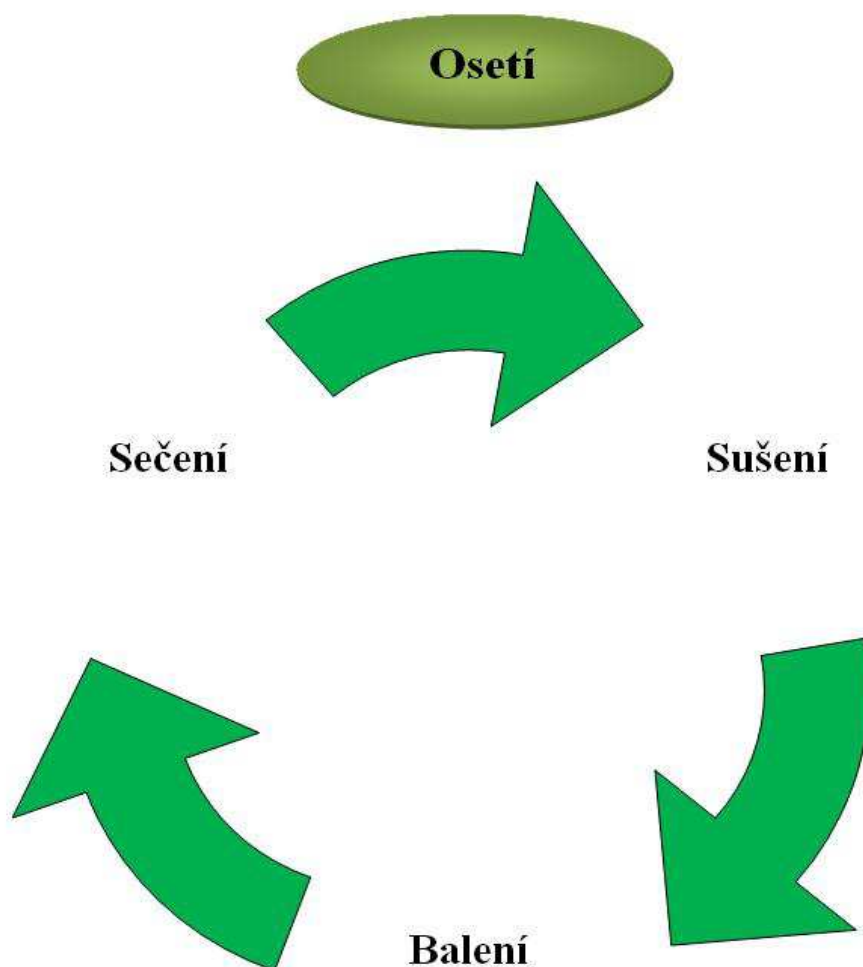


Obrázek 3: Porterův model

*Zdroj: Vlastní tvorba*

## 2.4 Výrobní plán

Jak jsem již zmínil dříve, bude se nově založený podnik zabývat výrobou a balením sena. Výrobní proces bude možné popsat jako několik na sebe navazujících kroků, které jsou znázorněny na následujícím obrázku:



Obrázek 4: Části výroby

*Zdroj: Vlastní tvorba*

Podnik bude pro svoji činnost využívat minimálně ze začátku pronajatou půdu, na které bude pěstovat travu, ze které bude vyrábět seno. Pro začátek připadají v úvahu dvě různé varianty:

- Pronájem louky

- Pronájem orné půdy

### *Pronájem louky*

V tomto případě bude výroba sestávat pouze ze tří částí, protože již bude plocha oseta:

- Sečení – louka bude sečena každý rok třikrát. První seč by měla probíhat na přelomu května a června. Během této seče se získá největší množství sena vzhledem k velkému vzrůstu trav na louce. Při druhém sečení, které se bude provádět během července, bude sklízena takzvaná otava, která je jemnější než první seno a také v menším objemu. Třetí a poslední sečení by mělo probíhat koncem srpna a mělo by jít jen o to, aby nezůstala na zimu louka s příliš vysokou trávou, která by pak mohla hnít. Objem získaného sena z této seče by měl být již relativně malý.
- Sušení – po posečení louky je nutné trávu usušit. Běžně se tráva suší v průběhu tří dnů, kdy se obrací a na alespoň jednu noc dá do „kupek“ tak, aby se zapařila a poté rychleji vyschla. Po usušení je seno svezeno do skladovacích prostor, kde je ještě necháno po dobu alespoň dvou až tří měsíců. Období sušení bude navazovat na sečení. Termíny musí být voleny operativně podle předpovědi počasí, neboť na správné usušení sena je třeba velmi horké období a slunečné počasí, které by mělo vydržet alespoň 4 dny, abychom měli nějakou rezervu.
- Balení – po svezení sena do stodoly, kde bude ponecháno k dosušení, bude následovat balení, které bude probíhat přímo ve skladovacích prostorech. Seno bude baleno do plastových sáčků. Hmotnost jednoho balení bude přibližně 0,5 kg. Balení bude probíhat ručně.

Tyto tři zmíněné fáze výroby se budou každý rok pravidelně opakovat.

## *Pronájem orné půdy*

Další možností, jak získat pozemky pro pěstování trávy, je pronájem orné půdy, kterou by poté bylo nutné osít. V tomto případě by se výrobní proces skládal ze stejných operací jako v případě pronájmu louky:

- Sečení
- Sušení
- Balení

Tyto aktivity by byly organizovány stejně jako v první variantě s pronájmem louky, a stejně tak by se periodicky každoročně opakovaly. Ovšem v tomto druhém případě by jim předcházela ještě operace **osetí** půdy.

Osetí půdy by se neopakovalo jako ostatní operace, tento úkon by stačilo provést v prvním roce provozu. Důležitým bodem této operace je výběr travní směsi, kterou bude půda oseta. V současné době je na trhu mnoho různých druhů směsí a každý si může vybrat. Pro tento podnik jsem vybral luční travní směs ranou, která by měla mít vysoké výnosy píce.

Výnosy z jednoho hektaru travního porostu jsou ovlivňovány z určité části také počasím. Průměrné výnosy z jednoho hektaru jsou znázorněny v následující tabulce. Data jsou převzata ze statistických ročenek Českého statistického úřadu a jsou platná pro kraj Vysočina, kde bude podnik operovat:

rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
hektarový výnos (t/rok)	4,83	5,84	6,1	6,33	5,99	6,19	6,45	5,79
srážky (mm/rok)	532	689	726	725	726	574	795	843

**Tabulka 9: Hektarové výnosy sena a srážky v kraji Vysočina**

*Zdroj: Vlastní tvorba*

Z tabulky vidíme, že v poslední době se hektarové výnosy sena pohybují okolo 6 tun sena za rok. Proto budeme v dalším průběhu počítat právě s tímto výnosem píce z 10 000 m<sup>2</sup>.



Pro svůj podnik mám v plánu využít obě formy obstarávání půdy, tedy jak již fungující louky, tak ornou půdu, kterou následně oseju. Předpokládaná výměra jednotlivých ploch je následující:

Forma půdy	Výměra (ha)
<b>Stávající louky</b>	2,5
<b>Orná půda</b>	4,5

**Tabulka 10: Formy půdy**

*Zdroj: Vlastní tvorba*

### **Objem výroby**

Pokud se tedy zaměříme na objem výroby sena během jednoho roku, tak na základě předchozích dat můžeme odhadnout výrobu v budoucích letech následovně:

Rok	Produkce (kg)
<b>2013</b>	27 500
<b>2014</b>	35 000
<b>2015</b>	40 000
<b>2017</b>	44 000

**Tabulka 11: Produkce sena**

*Zdroj: Vlastní tvorba*

V prvním roce činnosti, kterým bude rok 2013, by měla být výše produkce sena na úrovni 27,5 t, protože hned po osetí nebudou výnosy z orné půdy na požadované úrovni. V prvním roce by podle odhadu měly být výnosy z nově oseté půdy přibližně poloviční oproti stálým loukám.

V druhém roce činnosti by měla být produkce na úrovni 35 000 kg sena, protože po předchozím zasetí by již měla být výnosnost vyšší, ale od ideální hodnoty by se měla odlišovat ještě přibližně o čtvrtinu.

Ve třetím roce provozu podniku by již měly výnosy dosahovat téměř průměru, který platí pro danou oblast, což je v našem případě 6 tun sena na hektar. Pro třetí rok tedy budeme uvažovat objem výroby v hodnotě 40 tun.

V pátém roce činnosti budeme uvažovat o výnosnosti přibližně 44 tun sena.

Tento případ představuje **realistický** odhad. Je samozřejmé, že se tato čísla mohou lišit od skutečnosti, a to v závislosti na počasí a dalších vlivech, které musíme brát v úvahu. Dále sestavím ještě odhad pesimistický a optimistický.

### ***Pesimistický odhad***

V rámci pesimistické varianty budeme počítat s výnosy sena za jeden rok o 20 % méně než ve variantě předchozí. Tyto výnosy jsou znázorněny následující tabulkou:

Rok	Produkce (kg)
2013	22 000
2014	28 000
2015	32 000
2017	33 600

Tabulka 12: Produkce - pesimistický odhad

Zdroj: Vlastní tvorba

### ***Optimistický odhad***

Optimistická varianta bude předpokládat oproti realistické variantě o 10 % vyšší roční výnosy sena, které jsou znázorněny v následující tabulce:

Rok	Produkce (kg)
2013	30 250
2014	38 500
2015	44 000
2017	48 400

Tabulka 13: Produkce - optimistický odhad

Zdroj: Vlastní tvorba

## 2.5 Marketingový plán

V této části práce se zaměřím na vymezení vhodného tržního segmentu, posléze na stanovení marketingových cílů a vypracování marketingového mixu.

### 2.5.1 Segmentace trhu

Segmentaci trhu provedeme z následujících hledisek, která nám vymezí cílovou skupinu, která nás bude zajímat:

- Geografické
- Socioekonomické
- Psychologické
- Demografické

#### *Geografické kritérium*

Z hlediska geografického by se můj podnik měl zaměřit na potenciální zákazníky, kteří přebývají na území České republiky. V začátku podnikání nepočítám s možností prodeje výrobků do zahraničí, a proto se zaměřím pouze na náš stát.

#### *Socioekonomické kritérium*

Pro náš podnik budou perspektivní především domácnosti, které jsou finančně zabezpečené a nemusí se ohlížet na každou korunu. Budeme proto cílit na rodiny, jejichž příjem na člena domácnosti je alespoň 10 000 Kč za měsíc, neboť po splnění základních potřeb členů rodiny, jako jsou jídlo či oblečení, musí rodině zůstat ještě další prostředky, které může rodina věnovat na pořízení a chov domácího mazlíčka, jehož krmení není úplně nejlevnější, i když se relativně dost liší podle druhu zvířete.

### *Psychologické kritérium*

Z hlediska psychologického bychom se měli zaměřit především na jednotlivce, kteří mají vztah k přírodě jako takové a poté samozřejmě i ke zvířatům. Konkrétně by mělo jít o ty lidi, kteří mají citový vztah ke zvířatům a chtějí mít jedno či více takových doma.

### *Demografické kritérium*

Z demografického hlediska budeme cílit především na rodiče, kteří mají děti ve věku od 4 let. Právě svým dětem totiž budou nejčastěji kupovat živá zvířata, kterým poté budou kupovat i další produkty, včetně sena. Samozřejmě se nabízí pohled, že až děti vyrostou, tak jejich zájem o zvířata ochabne, ale zde je nutno podotknout, že po získání citového vztahu ke zvířeti se po jeho smrti projevují i u odrostlých dětí tendence k nahrazení starého novým.

## **2.5.2 Marketingový mix**

V následující části bude vypracován marketingový mix pro náš produkt, kterým je seno pro drobná zvířata. Marketingový mix by měl posloužit jako vodítko k získání konkurenční výhody oproti ostatním podnikům působícím na trhu.

### *Produkt*

Produktem v našem případě rozumíme luční seno, které bude ručně sušené i ručně balené. Toto seno se bude vyrábět na Vysočině, stejně tak jako balit. Seno bude baleno ve dvou různých provedeních – buď do plastových sáčků o rozměrech 30 x 40 cm, na kterých bude uveden popis produktu včetně jeho hmotnosti, která bude 500 gramů, anebo do sáčků, které mají dvojnásobný objem, a vejde se do nich 1 kg sena.

Tyto velikosti a hmotnosti jsem zvolil s ohledem na informace od vedení společnosti provozující síť prodejen chovatelských potřeb. Tyto zdroje naznačují, že nejprodávanější jsou malá balení sena, na která bych se tedy při své produkci chtěl zaměřit i já.

## *Cena*

Pokud se budeme snažit stanovit cenu, tak se můžeme vydat několika různými směry. Cenu bychom mohli stanovovat na základě cen konkurenčních produktů, které by ovšem neměly dosahovat takové kvality, a proto bych navrhoval stanovit cenu vyšší. Ovšem to je cena, za kterou se bude produkt prodávat až v petshopech. Pro můj podnik bude podstatnější cena, za kterou budeme dodávat právě do těchto obchodů.

Podle předběžných odhadů by se cena za 500 gramové balení měla pohybovat na úrovni 16 Kč a za kilogramové balení na úrovni 32 Kč za jedno balení.

## *Propagace*

Co se týče propagace našich produktů, tak by se mělo jednat především o následující formy:

- Internetové stránky
- Virální video
- Akce připravované s distributorem
- Výstavy

### **Internetové stránky**

Prvním z nástrojů propagace produktů mé firmy budou vlastní internetové stránky, kde bude popis jednotlivých produktů i celé firmy, stejně jako upozornění na nejruznější akce, které budou v souvislosti s produkty podniku právě probíhat.

## **Virální video**

Druhým nástrojem, který bude využit k propagaci, bude virální video, které bude rozesláno co nejvíce osobám, které by mohly být potencionálními zákazníky naší společnosti.

## **Akce připravované s distributorem**

V tomto případě se bude jednat o různé akce, které se budou po domluvě s provozovatelem obchodů s chovatelskými potřebami vztahovat na zboží našeho podniku, a budou provozované právě ve zmíněných petshopech vybranou formou.

## **Výstavy**

Posledním způsobem, který by měl pomoci k prezentaci našich výrobků, by měly být výstavy. Konkrétně by to měly být výstavy drobných zvířat, především králíků, morčat a činčil. Na těchto výstavách by mělo být na stánku prezentováno naše zboží tak, aby chovatelé těchto živočichů získali povědomí o naší značce.

## ***Distribuce***

Co se týče distribuce, tak by se mělo jednat výhradně o prodej přes prostředníka. Tuto roli by měly plnit sítě obchodů s chovatelskými potřebami, které jsou rozmístěné po celé České republice. V současné době se vyskytují hlavně v obchodních centrech a budovách obchodních domů jako jsou Kaufland či Tesco.

Případně je možno v budoucnosti otevřít vlastní internetový obchod či kamenný obchod, kde bychom nabízeli naše produkty, ale v začátcích tato možnost nebude aktuální.

### 2.5.3 Marketingové cíle

V rámci marketingových cílů jsem se zaměřil na to, aby bylo možné zhodnotit úspěšnost vstupu podniku na trh. Proto jsem jako cíle stanovil následující:

- Dosáhnout úrovně znalosti naší značky mezi chovateli drobných zvířat alespoň 50 % během prvního roku fungování – abychom mohli uvažovat o přežití firmy ve velmi složitých podmínkách dnešní konkurence, je nutné, aby zákazníci věděli, že naše firma vůbec existuje a co prodává. Proto jsem zvolil cíl týkající se znalosti značky. Dosažení tohoto cíle bude vyhodnoceno pomocí dotazníkového výzkumu mezi chovateli drobných zvířat. V návaznosti na tento cíl je pak možné stanovení dalšího postupného cíle na vyšší úrovni.
- Dosáhnout tržeb ve výši 360 000 Kč v prvním roce provozu – pokud má podnik mít šanci přežít, tak musí fungovat tak, aby prodal dostatek svých produktů, což bude měřeno objemem tržeb v prvním roce fungování. V dalších letech se, s ohledem na skutečný stav naplnění tohoto cíle, požadovaná hodnota upraví.
- Prezentovat produkty firmy během prvního roku alespoň na 3 výstavách – tento cíl souvisí s cílem prvním. Abychom dostali značku do povědomí spotřebitelů, je třeba ji někde prezentovat a není lepšího místa než přímo mezi chovateli zvířat, kteří se sjíždějí na výstavy, aby ukázali své mazlíčky.

## 2.6 Plán lidských zdrojů

Pokud se budeme zabývat oblastí zabezpečení jednotlivých pracovních činností lidskými zdroji, tak nezbyváá než konstatovat, že většinu operací budu schopen zvládnout svépomocí. Výjimkou budou některé fáze při sušení, kdy by bylo příliš časově náročné dělat je bez pomoci někoho jiného. Vzhledem k faktu, že tyto práce nejsou nijak náročné na odborné znalosti či speciální dovednosti, budu využívat služeb brigádníků z okolí působiště firmy. Seznam činností, které budou prováděny brigádníky, a jejich časová náročnost, je uveden v následující tabulce. Poslední sloupec uvádí, kolik osob bude pro danou operaci potřeba:

Činnost	Časová náročnost (h)	Počet pracovníků
Obracení	36	14
Kupkování	6	14
Rozhazování	3	14
Svoz	84	14

Tabulka 14: Pokrytí činností pracovníky

*Zdroj: Vlastní tvorba*

Z tabulky tedy vidíme, že budeme potřebovat celkem 14 brigádníků, kteří by se zabývali uvedenými činnostmi, přičemž by odhadem strávili prací necelých 130 hodin, pokud počítáme trojí sečení.

### 2.6.1 Náklady na pracovníky

Co se týče nákladů na brigádníky, kteří budou potřeba pro výše uvedené operace, je třeba zvolit formu a výši odměny.

Pro můj případ jsem zvolil hodinovou mzdu, která by byla vyplácena v hodnotě 60 Kč za jednu odpracovanou hodinu.

Pokud budeme počítat s předcházejícími daty, týkajícími se počtu pracovníků a potřeby odpracovaných hodin, pak nám náklady na platy v jednom roce budou činit:

$$N = 60 \cdot 14 \cdot (36 + 6 + 3 + 84) = 108\,360 \text{ Kč}$$

## 2.7 Finanční plán

Ve finančním plánu porovnám plánované příjmy a plánované výdaje tak, aby existovala možnost posoudit, zda bude podnikatelský záměr rentabilní.



### 2.7.1 Příjmy v jednotlivých letech

V oblasti příjmů by se neměly vyskytnout jiné příjmy, než ty z prodeje sena. Nepočítám, že by v začátku společnost rozvíjela své aktivity i v jiné oblasti, která by měla potenciál generovat společnosti příjmy. Pro příjmy v každém z jednotlivých sledovaných roků, což budou stejně jako u výroby první tři roky existence a poté rok pátý, vyhotovím pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu, které se budou odvíjet od korespondujících variant objemů výroby.

#### *Optimistická varianta*

Pro optimistickou variantu jsou příjmy vyjádřeny následující tabulkou:

Rok	Příjmy (Kč)	Typ příjmu
2013	968 000	Příjmy z prodeje výrobků
2014	1 232 000	Příjmy z prodeje výrobků
2015	1 408 000	Příjmy z prodeje výrobků
2017	1 548 800	Příjmy z prodeje výrobků

Tabulka 15: Příjmy - optimistická varianta

*Zdroj: Vlastní tvorba*

V této variantě se počítá s vysokými hektarovými výnosy sena, a tudíž i s vyššími příjmy, které by se postupem let měly zvednout z počátečního, přibližně jednoho milionu Korun, až na více než milion a půl v pátém roce výhledu.

#### *Realistická varianta*

Dalším pohledem je ten realistický, který se taktéž odvíjí od objemu výroby, a předpokládané příjmy jsou následující:

Rok	Příjmy (Kč)	Typ příjmu
2013	880 000	Příjmy z prodeje výrobků
2014	1 120 000	Příjmy z prodeje výrobků

<b>2015</b>	1 280 000	Příjmy z prodeje výrobků
<b>2017</b>	1 408 000	Příjmy z prodeje výrobků

**Tabulka 16: Příjmy - realistická varianta**

*Zdroj: Vlastní tvorba*

Realistická varianta nabízí střízlivější pohled na celkové příjmy budoucí firmy, které by se měly pohybovat od necelých 900 000 Kč v prvním roce činnosti až po 1,4 milionu Kč v pátém roce provozu. Tyto příjmy samozřejmě předpokládají výrobu odpovídajícího množství sena a to, že se nebude zavádět další produkt či rozšíření výroby.

### ***Pesimistická varianta***

Poslední variantou je ta pesimistická, která vyčísluje příjmy v jednotlivých letech následovně:

<b>Rok</b>	<b>Příjmy (Kč)</b>	<b>Typ příjmu</b>
<b>2013</b>	704 000	Příjmy z prodeje výrobků
<b>2014</b>	896 000	Příjmy z prodeje výrobků
<b>2015</b>	1 024 000	Příjmy z prodeje výrobků
<b>2017</b>	1 075 200	Příjmy z prodeje výrobků

**Tabulka 17: Příjmy - pesimistická varianta**

*Zdroj: Vlastní tvorba*

Tato možnost počítá s nižšími příjmy především v případě špatného počasí či jiných přírodních vlivů, které by významně snížily objem vyprodukované hmoty, a tedy zároveň snížily objem příjmů.

## **2.7.2 Výdaje v jednotlivých letech**

V případě výdajů též sestavím tři varianty – optimistickou, realistickou a pesimistickou. Každá z těchto variant uvažuje jiné okolnosti.

### *Optimistická varianta*

Rok	Výdaje (Kč)	Typ výdajů
2013	1 000	Poplatek za živnostenský list
2013	108 360	Mzdy
2013	15 000	Pronájem skladovacích prostor
2013	32 000	Pronájem luk a polí
2013	50 000	Obalový materiál
2013	10 000	Energie
2013	20 000	Ostatní
<b>2013 celkem</b>	<b>236 360</b>	<b>Celkové výdaje</b>
2014	108 360	Mzdy
2014	15 000	Pronájem skladovacích prostor
2014	32 000	Pronájem luk a polí
2014	60 000	Obalový materiál
2014	10 000	Energie
2014	15 000	Ostatní
<b>2014 celkem</b>	<b>240 360</b>	<b>Celkové výdaje</b>
2015	108 360	Mzdy
2015	15 000	Pronájem skladovacích prostor
2015	32 000	Pronájem luk a polí
2015	70 000	Obalový materiál
2015	10 000	Energie
2015	15 000	Ostatní
<b>2015</b>	<b>250 360</b>	<b>Celkové výdaje</b>
2017	108 360	Mzdy
2017	15 000	Pronájem skladovacích prostor
2017	32 000	Pronájem luk a polí
2017	75 000	Obalový materiál
2017	10 000	Energie
2017	15 000	Ostatní

<b>2017</b>	<b>255 360</b>	<b>Celkové výdaje</b>
-------------	----------------	-----------------------

**Tabulka 18: Výdaje - optimistická varianta**

*Zdroj: Vlastní tvorba*

Optimistická varianta počítá s nízkými výdaji ve všech oblastech. Počítá s nízkými výdaji na pronájem skladovacích prostor i luk a polí. Také výdaje na energie by se měly pohybovat na nejnižší možné hranici, která byla vyčíslena na 15 000 Kč.

Nejdůležitějšími položkami v rámci výdajů jsou mzdy a obalový materiál. Mzdy jsou ve všech variantách odhadovány na stejné úrovni na základě konzultace se zemědělskými podniky v oblasti, které využívají síly brigádníků pro podobné práce.

Náklady na obaly vychází v optimistické variantě 1 Kč na 1 obal, celkově jsou tedy vyčísleny přibližně na 50 000 Kč. Při vyčíslení objemu je počítáno s realistickou variantou objemu výroby sena v jednotlivých letech.

Co se týče ostatních nákladů, tak se jedná především o nákup tavicího zařízení a osiva v prvním roce, které se cenově pohybuje okolo 5 000 Kč, a dále jsou to výdaje na opravy či nákup nových zařízení a nástrojů (hrabě, vidle...) a náklady na potřebné hnojení

Celkové výdaje se v této variantě pohybují v jednotlivých letech od 240 do 255 tisíc Kč.

### *Realistická varianta*

Rok	Výdaje (Kč)	Typ výdajů
<b>2013</b>	1 000	Poplatek za živnostenský list
<b>2013</b>	108 360	Mzdy
<b>2013</b>	20 000	Pronájem skladovacích prostor
<b>2013</b>	40 000	Pronájem luk a polí
<b>2013</b>	75 000	Obalový materiál
<b>2013</b>	15 000	Energie

<b>2013</b>	25 000	Ostatní
<b>2013 celkem</b>	<b>284 360</b>	<b>Celkové výdaje</b>
<b>2014</b>	108 360	Mzdy
<b>2014</b>	20 000	Pronájem skladovacích prostor
<b>2014</b>	40 000	Pronájem luk a polí
<b>2014</b>	90 000	Obalový materiál
<b>2014</b>	15 000	Energie
<b>2014</b>	20 000	Ostatní
<b>2014 celkem</b>	<b>293 360</b>	<b>Celkové výdaje</b>
<b>2015</b>	108 360	Mzdy
<b>2015</b>	20 000	Pronájem skladovacích prostor
<b>2015</b>	40 000	Pronájem luk a polí
<b>2015</b>	105 000	Obalový materiál
<b>2015</b>	15 000	Energie
<b>2015</b>	20 000	Ostatní
<b>2015</b>	<b>308 360</b>	<b>Celkové výdaje</b>
<b>2017</b>	108 360	Mzdy
<b>2017</b>	20 000	Pronájem skladovacích prostor
<b>2017</b>	40 000	Pronájem luk a polí
<b>2017</b>	112 500	Obalový materiál
<b>2017</b>	15 000	Energie
<b>2017</b>	20 000	Ostatní
<b>2017</b>	<b>315 860</b>	<b>Celkové výdaje</b>

**Tabulka 19: Výdaje - realistická varianta**

*Zdroj: Vlastní tvorba*

Realistická varianta oproti optimistické počítá s vyššími náklady na pronájem skladovacích prostor a pozemků pro provozování činnosti. Stejně tak jsou odhadovány nákladněji i výdaje na energie a ostatní výdaje.

Nejdůležitější jsou také položky mezd a obalového materiálu, kdy mzdy zůstávají na stejné úrovni jako v pozitivnější variantě z důvodu uvedeného výše. Obaly v tomto případě budou stát 1,5 Kč za kus. S těmito náklady poté budeme počítat pro bod zvratu.

V této variantě se celkové náklady v jednotlivých sledovaných letech budou pohybovat od asi 284 tisíc Kč až po přibližně 315 000 Kč.

### *Pesimistická varianta*

Rok	Výdaje (Kč)	Typ výdajů
<b>2013</b>	1 000	Poplatek za živnostenský list
<b>2013</b>	108 360	Mzdy
<b>2013</b>	25 000	Pronájem skladovacích prostor
<b>2013</b>	50 000	Pronájem luk a polí
<b>2013</b>	100 000	Obalový materiál
<b>2013</b>	20 000	Energie
<b>2013</b>	30 000	Ostatní
<b>2013 celkem</b>	<b>334 360</b>	<b>Celkové výdaje</b>
<b>2014</b>	108 360	Mzdy
<b>2014</b>	25 000	Pronájem skladovacích prostor
<b>2014</b>	50 000	Pronájem luk a polí
<b>2014</b>	120 000	Obalový materiál
<b>2014</b>	20 000	Energie
<b>2014</b>	25 000	Ostatní
<b>2014 celkem</b>	<b>348 360</b>	<b>Celkové výdaje</b>
<b>2015</b>	108 360	Mzdy
<b>2015</b>	25 000	Pronájem skladovacích prostor
<b>2015</b>	50 000	Pronájem luk a polí
<b>2015</b>	140 000	Obalový materiál
<b>2015</b>	20 000	Energie
<b>2015</b>	25 000	Ostatní
<b>2015</b>	<b>360 360</b>	<b>Celkové výdaje</b>
<b>2017</b>	108 360	Mzdy
<b>2017</b>	25 000	Pronájem skladovacích prostor
<b>2017</b>	50 000	Pronájem luk a polí

<b>2017</b>	150 000	Obalový materiál
<b>2017</b>	20 000	Energie
<b>2017</b>	25 000	Ostatní
<b>2017</b>	378 360	<i>Celkové výdaje</i>

**Tabulka 20: Výdaje - pesimistická varianta**

*Zdroj: Vlastní tvorba*

Pesimistická varianta počítá s nejvyššími náklady v jednotlivých bodech. Největší změna je opět v položce obalového materiálu.

Tato možnost počítá s náklady na jeden plastový sáček ve velikosti 2 Kč. Toto by celkovou výrobu značně prodražilo, ale pravděpodobnost, že tato varianta nastane, není příliš vysoká.

V této variantě by se mohly výdaje během jednoho roku vyšplhat až k hodnotě 380 tisíc Kč.

### ***Porovnání variant***

V následující tabulce je přehledně zobrazeno porovnání uvažovaných nákladů pro jednotlivé varianty v jednotlivých letech:

<b>Rok\Varianta nákladů</b>	<b>Optimistická</b>	<b>Realistická</b>	<b>Pesimistická</b>
<b>2013</b>	236 360	284 360	334 360
<b>2014</b>	240 360	293 360	348 360
<b>2015</b>	250 360	308 360	360 360
<b>2017</b>	255 360	315 860	378 360

**Tabulka 21: Srovnání variant nákladů (Kč)**

*Zdroj: Vlastní tvorba*

Tabulka nám ukazuje rozdíl mezi výdaji, které budou nutné k provozu společnosti v jednotlivých letech. Výdaje rostou úměrně objemu produkce, který by se měl každým rokem zvyšovat. Rozdíl mezi variantami činí především náklady na plastové obaly, kdy

v optimistické variantě je počítáno s cenou obalu 1 Kč, v realistické variantě je cena odhadována na 1,5 Kč a v pesimistické variantě je kalkulováno s cenou jednoho obalu na úrovni 2 Kč. Pokud budeme brát v úvahu realistickou variantu, tak se náklady budou pohybovat okolo hranice 300 000 Kč za rok provozu.

### 2.7.3 Výsledek hospodaření v jednotlivých letech

V této kapitole porovnám výše uvedené příjmy a náklady v jednotlivých letech. Pro každý rok bude vyhotovena tabulka porovnávající jednotlivé varianty příjmů a výdajů.

#### *První rok hospodaření – 2013*

Příjmy\Výdaje	Optimistická v.	Realistická v.	Pesimistická v.
<b>Optimistická v.</b>	731 640	683 640	633 640
<b>Realistická v.</b>	643 640	595 640	545 640
<b>Pesimistická</b>	467 640	419 640	369 640

Tabulka 22: Výsledek hospodaření 2013 (Kč)

*Zdroj: Vlastní tvorba*

#### *Druhý rok hospodaření – 2014*

Příjmy\Výdaje	Optimistická v.	Realistická v.	Pesimistická v.
<b>Optimistická v.</b>	991 640	938 640	883 640
<b>Realistická v.</b>	879 640	826 640	771 640
<b>Pesimistická</b>	655 640	602 640	547 640

Tabulka 23: Výsledek hospodaření 2014 (Kč)

*Zdroj: Vlastní tvorba*



### *Třetí rok hospodaření – 2015*

Příjmy\Výdaje	Optimistická v.	Realistická v.	Pesimistická v.
<b>Optimistická v.</b>	1 157 640	1 099 640	1 047 640
<b>Realistická v.</b>	1 029 640	971 640	919 640
<b>Pesimistická</b>	773 640	715 640	663 640

Tabulka 24: Výsledek hospodaření 2015 (Kč)

*Zdroj: Vlastní tvorba*

### *Pátý rok hospodaření – 2017*

Příjmy\Výdaje	Optimistická v.	Realistická v.	Pesimistická v.
<b>Optimistická v.</b>	1 293 440	1 232 940	1 170 440
<b>Realistická v.</b>	1 152 640	1 092 140	1 029 640
<b>Pesimistická</b>	819 840	759 340	696 840

Tabulka 25: Výsledek hospodaření 2017 (Kč)

*Zdroj: Vlastní tvorba*

V předchozích tabulkách můžeme vidět jednotlivé varianty porovnání příjmů a výdajů. V prvním roce hospodaření jsou výsledky hospodaření významně ovlivněny nižšími výnosy z nově osetých ploch.

V dalších letech se výsledky zlepšují a korespondují s vyšší produkcí. Ve výhledu na pátý rok provozu podniku se již rozdíl příjmů a nákladů přehoupne při převážné většině kombinací přes 1 milion korun.

Pro přehlednost ještě zařazuji tabulku s realistickými variantami:

Rok	VH (Kč)
<b>2013</b>	595 640
<b>2014</b>	826 640
<b>2015</b>	971 640

Jak vidíme, tak podle realistických variant by měl zisk z provozu společnosti dosahovat necelých 600 000 Kč v prvním roce, a postupně by měl růst až k hodnotě téměř 1 milion 100 tisíc v pátém roce. Je tedy jasné, že jde podle předběžných odhadů o podnik výdělečný. A to i v případě variant pesimistických, kdy sice podnik nerealizuje tak velký rozdíl mezi příjmy a výdaji, ale stále je z pohledu živnostenského podnikání zajímavý.

#### 2.7.4 Bod zvratu

V rámci výpočtu bodu zvratu budu vycházet z realistických odhadů příjmů a výdajů. Pro názornost postačí spočítat bod zvratu pro jeden rok, a tak jej spočítám hned pro rok první, tedy rok 2013. Bod zvratu pro ostatní roky lze pak spočítat analogicky.

Pro určení bodu zvratu je nutné znát fixní a variabilní náklady. Mezi variabilní náklady patří v našem případě pouze náklady na plastové sáčky, budou tedy rovny 1,5 Kč/kus.

$$VN = 1,5 \text{ Kč}$$

Zbylé náklady musíme počítat jako fixní vzhledem k tomu, že budou vynaloženy nezávisle na objemu výroby. Do fixních nákladů v našem případě tedy řadíme mzdy, náklady na energie, náklady související s pronájmem polí, luk a skladovacích prostor a ostatní náklady. Celkem činí fixní náklady pro první rok v realistickém odhadu 208 360 Kč.

$$FN = 208\,360 \text{ Kč}$$

Cena, za kterou budeme realizovat naši produkci, se bude lišit dle balení. Pro půlkilové balení bude cena 16 Kč a za kilové balení bude 32 Kč.

$$P_1 = 16 \text{ Kč}$$

$$P_2 = 32 \text{ Kč}$$

Bod zvratu tedy budeme počítat pro 2 různé varianty. Pro půlkilové a kilové balení.

$$Q_{bz1} = 208360 / (16 - 1,5) = 14\,369,66 \text{ ks}$$

$$Q_{bz2} = 208360 / (32 - 1,5) = 6\,831,48 \text{ ks}$$

Množství produkce, kdy již podnik bude dosahovat zisku, jsme tedy určili na úrovni 14 370 ks balení o hmotnosti 500 gramů. V případě výroby balení o hmotnosti 1 kilogram bude podnik dosahovat zisku při objemu produkce 6 832 ks.

## 2.8 Rizika projektu

Rizika, která by mohla ohrozit bezproblémový chod firmy, by se dala rozdělit na dvě kategorie:

- Interní
- Externí

### 2.8.1 Interní rizika

Mezi interní rizika ovlivňující můj podnik řadím především:

- Produktové riziko
- Skladovací riziko
- Finanční riziko

#### *Produktové riziko*

Produktové riziko spočívá v tom, že by se produkt odchyloval od předepsané kvality a nesplňoval by požadavky, které by na něj kladli především zákazníci.

Toto riziko lze odstranit kvalitní prací v průběhu celého procesu výroby a kontrolami během jednotlivých operací.

### ***Skladovací riziko***

Pokud se budeme zabývat skladovacím rizikem, tak se jedná o možnost, že by skladovací prostory byly nedostatečné pro uskladnění celého objemu produkce sena.

V případě, že by se toto riziko naplnilo a seno nebylo kam dát, je možné krátkodobě řešit pronájmem dalších skladovacích prostor v blízkosti luk. V současné době je k dispozici několik objektů, které se jeví jako vhodné pro tento účel, a proto myslím, že z krátkodobého hlediska by neměl být problém pokrýt větší potřebu skladovacích prostor.

Z dlouhodobého hlediska by ovšem bylo pravděpodobně logičtější uvažovat o možnosti buď nákupu budov, nebo výstavby vlastních skladovacích prostor.

### ***Finanční riziko***

V případě, že by byly nutné vysoké investice, která by byly financovány z cizích zdrojů, mohlo by se dostavit riziko finanční, protože by mohla nastat varianta, že bych nebyl schopen splácet půjčku v dohodnutých termínech. V začátcích podnikání je výskyt tohoto rizika málo pravděpodobný vzhledem k využití výhradně vlastních zdrojů.

#### **2.8.2 Externí rizika**

Mezi rizika externího charakteru, která jsou relevantní pro uvažovaný podnik, řadím především:

- Přírodní riziko
- Legislativní riziko
- Ekonomické riziko

### *Přírodní riziko*

Přírodní riziko spočívá v ohrožení podnikání přírodními živly. Především hrozí přílišné deště či naopak velké sucho, které by mohlo ovlivnit úrodu sena. Kromě toho, že by mohlo dojít ke snížení hektarových výnosů sena, by také v případě nepříznivého počasí mohlo dojít ke zhoršení kvality výsledného produktu. Proti tomuto riziku se však lze velmi těžko bránit.

Živly by kromě úrody sena mohly ohrožovat také skladovací prostory. V úvahu přichází především vítr a voda. Vzhledem k přítomnosti velkých stromů hned vedle skladovacích prostor, je riziko pohromy v případě silného větru celkem vysoké, a tak bych se rozhodl pro přesun rizika na jiné subjekty. V tomto případě bych volil formu pojištění.

### *Legislativní riziko*

Legislativní riziko spočívá v tom, že by byly náhle provedeny razantní změny v zákonech, které se vztahují k našemu podnikání. Zde se jedná především o zákony obecné, ale mohlo by se jednat i o zákony týkající se oboru zemědělství, které by mohly přinést komplikace do podnikání. V současné době je třeba sledovat především oblast hnojiv. Toto riziko je stále přítomné, ale nemělo by mít žádný katastrofální následek, neboť je možné mu předcházet a připravit se na případné změny v zákonech.

### *Ekonomické riziko*

Ekonomické riziko souvisí především se současnou krizí, která má vliv na poptávající a může způsobit snížení objemu prodeje daných výrobků, seno nevyjímaje. Proto je třeba brát v úvahu, že nemusí být tržby takové, jaké podnik očekává. Proti tomuto riziku se bránit téměř nelze. Jediným možným způsobem, který je efektivní proti snížení poptávky, je být lepší než konkurence, aby zákazníci dali přednost našim výrobkům a trátila spíše konkurence.

### 2.8.3 Mapa rizik

Zde budou zakreslena rizika do souřadnic, kde bude vynesena pravděpodobnost objevení se rizika a možný dopad na podnik, pokud se riziko opravdu projeví. Tuto situaci znázorňuje následující obrázek:



Obrázek 5: Mapa rizik

Zdroj: Vlastní tvorba

Jak vidíme, tak žádné riziko není vysoce pravděpodobné, a tak jsou největšími riziky ty skladovací a ekonomické. Ekonomické riziko příliš ovlivnit nejde, ale i v případě jeho výskytu by měla vysoká kvalita produktu stačit, aby si zákazníci našli cestu právě k naší produkci. Skladovací riziko může nabýt reálných obrysů v případě rozšíření výroby a bude tak nutné získat další skladovací prostory, které by napomohly k vypořádání se s nastalou situací. Posledním rizikem, které stojí za zmínku, je riziko přírodní, kdy by mohla být znehodnocena celá či část úrody, ale pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je velmi nízká, případně se dá negativní situace vyřešit nákupem sena od jiných zemědělců.

## Závěr

Ve své práci jsem se zabýval sestavením podnikatelského záměru pro podnik na výrobu a balení sena. Abych tento plán sestavil, musel jsem nejdříve nastudovat teoretické poznatky týkající se tohoto tématu.

Poté jsem provedl několik analýz, ze kterých jsem posléze vycházel při sestavování samotného plánu. Pro tuto firmu jsem jako formu podnikání vybral fyzickou osobu kvůli jednoduchému založení a finanční nenáročnosti v začátku podnikání.

Firma by měla balit seno ve dvou různých objemech, a to buď po 1 kilogramu, nebo po 500 gramech. V závislosti na balení bude dána také cena, která byla stanovena na 16 Kč za menší balení a 32 Kč za balení větší.

Prodej těchto balení bude prováděn pomocí prostředníků, kterými by měly být sítě maloobchodních prodejen s chovatelskými potřebami.

Podnik by neměl mít žádné stálé zaměstnance, neboť na většinu operací bude živnostník, v tomto případě já, stačit sám. A u těch aktivit, které budou vyžadovat účast dalších osob, budou využíváni brigádníci, především studenti z blízkého okolí.

Pro výrobu bude podniku sloužit celkem 7 hektarů půdy, které budou zatravněny, pokud v tomto stavu již nejsou, a sečeny každý rok třikrát. Tuto půdu bude podnik ze začátku pronajímat, stejně jako skladovací prostory.

Nakonec to nejdůležitější, tedy finanční stránka věci. Podle propočtů by měl podnik dosahovat kladných hospodářských výsledků hned od prvního roku své činnosti.

Jako hlavní cíl svojí práce jsem si stanovil sestavení podnikatelského plánu pro oblast výroby a balení sena a musím konstatovat, že tento cíl jsem nakonec úspěšně splnil. Podnik založený na základě tohoto podnikatelského plánu by měl generovat zisk hned v prvním roce svého působení, a proto mohu tento plán označit jako úspěšný.

## Zdroje

### Literární zdroje

- 1) BARROW, C. *Základy drobného podnikání*. Praha : Grada Publishing s.r.o., 1995. 198 s. ISBN 80-7169-232-8.
- 2) FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha : Grada Publishing s.r.o., 1995. 184 s. ISBN 80-85623-20-X.
- 3) KONEČNÝ, M. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2007. 184 s. ISBN 978-80-214-3465-3.
- 4) KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 9788025116050.
- 5) RAIS, K. *Risk management :studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.
- 6) SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. V Praze : Oeconomica, 2007. 241 s. ISBN 9788024512631.
- 7) SYNEK, M., et al. *Nauka o podniku : učební texty pro bakalářské studium*. 2. vyd. Praha : VŠE, 1995. 383 s. ISBN 80-7079-892-0.
- 8) SYNEK, M., et al. *Podniková ekonomika*. Praha : C. H. Beck, 1999. 456 s. ISBN 80-7179-228-4.
- 9) VEBER, J., SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 304 s. ISBN 8024710692.

### Elektronické zdroje

- 10) *Business.center.cz* [online]. 1998 - 2011 [cit. 2011-11-08]. Družstvo. Dostupné z WWW: <  
<http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/druzstvo/shrnuti.asp> >.



- 11) *Business.center.cz* [online]. 1998 - 2011 [cit. 2011-11-08]. Komanditní společnost. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/ks/shrnuti.asp>>.
- 12) *Business.center.cz* [online]. 1998 - 2011 [cit. 2011-11-08]. Společnost s ručením omezeným. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/shrnuti.aspx>>.
- 13) *Business.center.cz* [online]. 1998 - 2011 [cit. 2011-11-08]. Veřejná obchodní společnost. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/vos/shrnuti.asp>>.
- 14) *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2012-01-08]. Dostupné z: <http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>
- 15) *Středoevropské centrum pro finance a management* [online]. 2005-2009 [cit. 2011-11-08]. Právní formy podnikání. Dostupné z WWW: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Pravni+formy+podnikani&IdPojPass=36>>.
- 16) STŘELEČ, J. *Poradenství a poradce pro každého - vlastnicesta.cz* [online]. 2006 - 2009 [cit. 2011-11-14]. SWOT analýza. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza/>>.

## Právní předpisy

- 17) Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozvaha .....	28
Tabulka 2: Výkaz zisků a ztrát .....	29
Tabulka 3: Hodnotící škála .....	42
Tabulka 4: Hodnocení silných stránek.....	43
Tabulka 5: Hodnocení slabých stránek .....	44

Tabulka 6: Hodnocení příležitostí.....	46
Tabulka 7: Hodnocení hrozeb.....	49
Tabulka 8: Hodnotící škála - Porterův model.....	50
Tabulka 9: Hektarové výnosy sena a srážky v kraji Vysočina .....	56
Tabulka 10: Formy půdy.....	57
Tabulka 11: Produkce sena .....	57
Tabulka 12: Produkce - pesimistický odhad.....	58
Tabulka 13: Produkce - optimistický odhad .....	58
Tabulka 14: Pokrytí činností pracovníky.....	64
Tabulka 15: Příjmy - optimistická varianta .....	65
Tabulka 16: Příjmy - realistická varianta.....	66
Tabulka 17: Příjmy - pesimistická varianta .....	66
Tabulka 18: Výdaje - optimistická varianta.....	68
Tabulka 19: Výdaje - realistická varianta .....	69
Tabulka 20: Výdaje - pesimistická varianta .....	71
Tabulka 21: Srovnání variant nákladů (Kč).....	71
Tabulka 22: Výsledek hospodaření 2013 (Kč) .....	72
Tabulka 23: Výsledek hospodaření 2014 (Kč) .....	72
Tabulka 24: Výsledek hospodaření 2015 (Kč) .....	73
Tabulka 25: Výsledek hospodaření 2017 (Kč) .....	73
Tabulka 26: Výsledky hospodaření - realistické odhady .....	74

## Seznam obrázků

Obrázek 1: SWOT analýza .....	20
Obrázek 2: Bod zvratu .....	23
Obrázek 3: Porterův model .....	53
Obrázek 4: Části výroby .....	54
Obrázek 5: Mapa rizik .....	78